



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Förderung von Employee Voice - Einflussfaktoren und Empfehlungen

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin  
Inauen, Noemi

Betreuungsperson  
Prof. Dr. Wäfler, Toni

Praxispartner\*in  
CM Informatik AG  
Siegenthaler, Patrick

## **Abstract**

In einer sich stetig wandelnden Umwelt ist es unabdingbar, dass Unternehmen ihre Arbeitsprozesse und Strukturen laufend hinterfragen und verbessern. Dabei spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle, da sie in ihrem Arbeitsalltag regelmässig auf Herausforderungen stossen oder Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren. Ihre Beiträge stellen wertvolle Inputs für ein Unternehmen dar. Die Äusserung dieser Vorschläge oder Mängel seitens der Mitarbeitenden ist auch als Employee Voice bekannt und hat in den letzten Jahren in der Forschung zunehmend an Relevanz gewonnen. Dieser Wichtigkeit ist sich auch die CM Informatik AG (CMI) bewusst. Das Ziel von CMI ist, ihre Mitarbeitende für eigenständige Verbesserungsprojekte zu motivieren und ihre Verbesserungsvorschläge aktiv zu fördern. Diese Bachelorarbeit liefert einen Überblick zum Thema Employee Voice und dessen Einflussfaktoren aus der Literatur. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus darauf, die Einflussfaktoren auf Basis der empirischen Erkenntnisse zu ermitteln, welche die Mitarbeitenden für aktive Verbesserungen motiviert. Dafür wurden 12 qualitative halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen geführt. Die Ergebnisse zeigen ein überwiegend positives Bild der ermittelten Einflussfaktoren, identifizieren jedoch auch Bereiche mit Optimierungspotential. Insbesondere mangelnde Ressourcen hindern die Mitarbeitenden daran, ihre Verbesserungsvorschläge in der Praxis umzusetzen. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden für das Unternehmen passende Handlungsempfehlungen unterbreitet, um in Zukunft Employee Voice weiter stärken zu können.

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen, ohne Anhang: 99'063

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	5
1.1	Relevanz der Thematik.....	5
1.2	Beschreibung der Ausgangslage.....	6
1.3	Zielsetzung und Fragestellungen.....	6
1.4	Aufbau der Arbeit .....	7
2	Theoretische Grundlagen .....	8
2.1	Definition von Employee Voice .....	8
2.2	Employee Voice Modell .....	9
2.3	Einflussfaktoren auf Employee Voice .....	12
2.3.1	Individuelle Dispositionen .....	12
2.3.2	Arbeitsbezogene und organisatorische Einstellungen und Wahrnehmungen.....	12
2.3.3	Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata.....	13
2.3.4	Führungsverhalten .....	13
2.3.5	Kontextbezogene Faktoren .....	14
3	Methodisches Vorgehen.....	15
3.1	Forschungsdesign.....	15
3.2	Qualitative Interviews .....	15
3.2.1	Aufbau Interviewleitfaden .....	15
3.2.2	Pretest.....	17
3.2.3	Beschreibung der Stichprobe .....	18
3.2.4	Durchführung der Interviews .....	18
3.2.5	Auswertung der Interviews .....	19
4	Ergebnisse der Datenerhebung.....	20
4.1	Ergebnisse qualitative Interviews .....	20
4.1.1	Kanäle für Verbesserungen.....	20
4.1.2	Reaktionen: Wahrnehmung und wichtige Faktoren .....	22
4.1.3	Prozess: Wahrnehmung und wichtige Faktoren .....	25

4.1.4	Gründe für das Einreichen von Vorschlägen .....	27
4.1.5	Gründe für Nichteinreichen von Vorschlägen .....	28
4.1.6	Arbeitsbezogene und organisatorische Einstellungen und Wahrnehmungen.....	30
4.1.7	Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata.....	32
4.1.8	Führungsverhalten .....	35
4.1.9	Kontextbezogene Faktoren .....	38
4.1.10	Optimierungspotential .....	41
5	Diskussion.....	44
5.1	Beantwortung der ersten Fragestellung.....	44
5.2	Handlungsempfehlungen.....	47
5.3	Limitationen dieser Arbeit .....	48
5.4	Fazit und Ausblick .....	48
6	Literaturverzeichnis .....	49
7	Abbildungsverzeichnis.....	52
8	Tabellenverzeichnis.....	53
9	Anhang.....	

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz der Thematik

*«If you always do what you always did, you'll always get what you've always got.»*

*Henry Ford*

Das Zitat von Henry Ford unterstreicht die Notwendigkeit von Veränderung und Innovation in unserer heutigen, dynamischen Welt. In einem von intensivem Wettbewerb und kontinuierlicher Veränderung geprägten Umfeld ist es für Unternehmen von grösster Bedeutung, ihre Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen regelmässig zu überdenken und anzupassen (Köllner & Süß, 2019). Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung ist dabei längst nicht mehr lediglich optional, sondern eine entscheidende Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

In diesem Kontext nehmen Mitarbeitende eine zentrale Rolle ein. Sie sind die Augen und Ohren eines Unternehmens auf operativer Ebene und haben daher einen vertieften Einblick in die Arbeitsabläufe und Herausforderungen. Mitarbeitende treffen in ihrer täglichen Arbeit regelmässig auf verschiedene Herausforderungen - aufkommende Probleme, ineffiziente Prozesse, Verbesserungsmöglichkeiten - und sie sind oft die ersten, die diese identifizieren (Morrison, 2014). Ihre Möglichkeit, relevante Vorschläge und Mängel aus ihrem Arbeitsalltag zu äussern, ist von entscheidender Bedeutung. Dieses Verhalten ist als Employee Voice bekannt. In einer Untersuchung konnten Getz und Robinson (2003) zeigen, dass rund 80% der Ideen von Mitarbeitenden kommen, die an vorderster Front arbeiten. Es gibt jedoch auch Fälle, in denen Mitarbeitende zögern, ihre Vorschläge oder Bedenken aktiv zu äussern. In einer Studie mit 254 Teilnehmenden haben 69% der Personen angegeben, dass es in ihrer Organisation üblich oder weit verbreitet sei, dass wichtige Probleme nicht angesprochen oder diskutiert werden (Souba, Way, Lucey, Sedmak & Notestine, 2011). Wenn Mitarbeitende ihre Ideen oder Vorschläge nicht äussern, werden Lern- und Innovationsprozesse eingeschränkt und daher die Innovationsfähigkeit der Organisationen reduziert (Schilling & Kluge, 2009).

Die Aspekte, die auf Employee Voice Einfluss nehmen, werden in der wissenschaftlichen Literatur intensiv untersucht, was das zunehmende Bewusstsein für die Bedeutung und Komplexität dieser Thematik unterstreicht (Morrison, 2023). Der Fokus in der Forschung betont die entscheidende Rolle, die dieses Verhalten für den Erfolg und die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen spielt und wird daher in dieser Arbeit genauer beleuchtet.

## 1.2 Beschreibung der Ausgangslage

Die CM Informatik AG (CMI) befindet sich mitten in einer Organisationsentwicklung. Im Jahre 2020 hat sie ein Projekt «Aqua» für die Organisationsentwicklung gestartet und es wurden für die folgenden drei Jahre insgesamt neun Teilziele definiert, die im Rahmen des Projektes umgesetzt werden sollen. Ende 2022 wurde eine interne quantitative Umfrage bei den Mitarbeitenden durchgeführt, wie sie die bisherige Erreichung der Teilziele einschätzen. Dabei hat das Ziel «In Zukunft führen CMI-Mitarbeitende, in Begleitung vom Change Office, eigenverantwortlich Verbesserungsprojekte durch» deutlich den tiefsten Wert erzielt. Bei der Beleuchtung der Umfrageergebnisse konnten keine eindeutigen Gründe für die im Vergleich tiefe Bewertung erkannt werden. Den Mitarbeitenden stehen grundsätzlich unterschiedliche Kanäle zur Verfügung, über die sie ihre Ideen oder Verbesserungsvorschläge einbringen können. Zum einen nutzt CMI von TinyPulse (Tool für Employee Engagement) die Suggestions-Funktion, mit der Mitarbeitende ihre Vorschläge online einreichen können. Auf der anderen Seite ist im CMI-internen System eine Funktion «Q-Meldungen» integriert, worüber Mitarbeitende beispielsweise Verbesserungsvorschläge zu Prozessen einbringen können. Für die CMI ist es daher von Interesse, herauszufinden, welche Hintergründe hinter der tiefen Bewertung dieses Zieles steckt und wie sie die Mitarbeitenden weiter motivieren können, Verbesserungsprojekte voranzutreiben und somit Employee Voice aktiv zu fördern.

## 1.3 Zielsetzung und Fragestellungen

In dieser Arbeit soll eruiert werden, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende bereit sind, eigenständig Verbesserungsprojekte voranzutreiben und Verbesserungen einzubringen. Zudem sollen Einflussfaktoren herausgefunden werden, die diese Bereitschaft beeinflussen und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Anhand der beschriebenen Ausgangslage und der Zielsetzung lassen sich folgende zwei Fragestellungen festlegen, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

**1. Welche Bedingungen und Einflussfaktoren motivieren Mitarbeitende, eigenständig Verbesserungsprojekte zu initiieren und aktiv Verbesserungsvorschläge einzubringen?**

**2. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die bisherige betriebliche Praxis ableiten?**

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Kapitel wurde die Relevanz der Thematik, die Ausgangslage sowie die Zielsetzung und Fragestellungen dieser Arbeit aufgezeigt. Die theoretischen Grundlagen werden im zweiten Kapitel geschaffen. Dabei wird erklärt, was unter dem Begriff Employee Voice zu verstehen ist und mit einem theoretischen Modell genauer beleuchtet. Zusätzlich werden im theoretischen Teil die Einflussfaktoren auf Employee Voice zusammengetragen und vorgestellt. Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, das halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden der CMI umfasst. Daraufhin werden die erhobenen Daten als Ergebnisse im vierten Kapitel dargestellt. Im fünften Kapitel erfolgt die Diskussion der Ergebnisse und die Beantwortung der Fragestellungen. Es werden Handlungsempfehlungen unterbreitet sowie die Limitationen der Arbeit beschrieben. Zuletzt folgen das Fazit und ein Ausblick.

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit präsentiert. Zu Beginn wird der Begriff Employee Voice definiert. Darauf folgen Ausführungen zum Employee Voice Modell nach Morrison (2014). Im letzten Teil werden die Einflussfaktoren vorgestellt, die aus der Literaturrecherche hervorgegangen sind.

### 2.1 Definition von Employee Voice

Der Begriff Employee Voice ist seit den 1970er Jahren Bestandteil der Forschung in unterschiedlichen Disziplinen und wird oftmals mit dem Begriff Voice Behavior gleichgesetzt. Erste Arbeiten zum Thema Employee Voice hatten im Fokus, wie Mitarbeitende ihre Unzufriedenheit ausdrücken, ohne dass sie die Unternehmung verlassen (Hirschman, 1970). Aktuellere Forschungen heben den positiven Charakter von Employee Voice hervor und gehen davon aus, dass Mitarbeitende durch die proaktive Meinungsäußerung den Status quo in einer Organisation verbessern wollen (Ng & Feldman, 2012). Eine zentrale Erkenntnis, die sich durch die Literatur zu diesem Thema zieht, ist, dass die grundlegende Motivation hinter Employee Voice prosozialer Natur ist (Morrison, 2011; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden durch den Wunsch eine konstruktive Veränderung für die Organisation herbeizuführen motiviert sind, ihre Ideen und Vorschläge zu äussern (Morrison, 2014). In dieser Arbeit wird die Definition von Morrison (2011) angewendet, die Employee Voice als freiwillige Kommunikation von Ideen, Vorschlägen, Bedenken oder Meinungen zu arbeitsbezogenen Themen mit der Absicht, das Funktionieren der Organisation oder Einheit zu verbessern, versteht. Diese Definition wird als passend für die beschriebene Ausgangslage, Zielsetzung und Fragestellungen dieser Arbeit erachtet.

Die Literatur unterscheidet zunehmend zwischen zwei Arten von Employee Voice. Promotive Voice bezieht sich auf das Teilen von neuen Ideen oder Verbesserungsvorschläge für Arbeitsprozesse innerhalb ihrer Abteilung oder Organisation (Liang, Farh & Farh, 2012). Auf der anderen Seite bezeichnet Prohibitive Voice das Ausdrücken von Bedenken der Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitspraktiken, Vorfällen oder Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die für die Organisation schädlich sein könnten (Liang et al., 2012). Durch Employee Voice kann das Lernen in Organisationen gefördert und Fehler vermieden werden, was sich wiederum positiv auf die Arbeitssituation auswirken kann (Morrison & Milliken, 2000; Detert & Edmondson, 2011). Es konnte gezeigt werden, dass Employee Voice mit mehr Kreativität sowie der Umsetzung von neuen Ideen im Zusammenhang steht (Ng & Feldman, 2012).

Ein weiteres Konstrukt, das in diesem Zusammenhang untersucht wurde, ist Employee Silence. Employee Silence beschreibt das bewusste Zurückhalten von Informationen, Vorschlägen, Ideen, Fragen oder Bedenken zu potenziell arbeits- oder organisationsbezogenen Themen gegenüber Personen, die möglicherweise Massnahmen ergreifen könnten, um diese Probleme zu lösen (Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson, 2009). In der Literatur wird argumentiert, dass die Konstrukte Employee Voice und Employee Silence als zwei Pole entlang eines Kontinuums betrachtet werden sollte (Morrison, 2011; Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009). Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit Erkenntnisse der Literatur aus beiden Bereichen berücksichtigt.

## 2.2 Employee Voice Modell

In diesem Abschnitt wird das Employee Voice Modell nach Morrison (2014) beleuchtet. Das Modell liefert ein Verständnis dafür, wie Employee Voice entsteht, wie sich gewisse Faktoren darauf auswirken und welche Auswirkungen daraus resultieren. Eine visuelle Darstellung ist in Abbildung 1 ersichtlich. Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte detailliert erörtert.

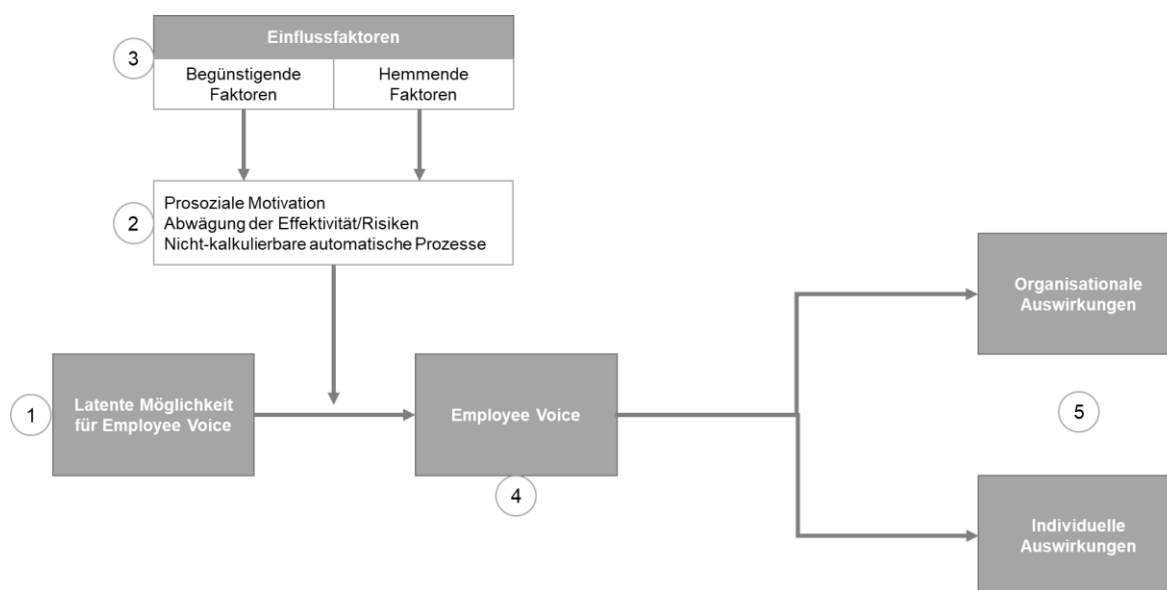


Abbildung 1. Employee Voice Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Morrison, 2014)

### 1. Latente Möglichkeit für Employee Voice

Der Startpunkt ist eine latente Möglichkeit für Employee Voice (Morrison, 2014). Diese Möglichkeit kann sich beispielsweise in Form eines Problems oder potenziellen Prozessoptimierung äussern (Köllner & Süß, 2019). Die Mitarbeitenden können sich für

Employee Voice entscheiden, sofern sie ausreichend motiviert und in der Lage sind, dies auch zu tun (Morrison, 2014).

## **2. Prosoziale Motivation / Abwägung der Effektivität, Risiken / Nicht-kalkulierbare automatische Prozesse**

Die zentrale Annahme in der Literatur ist, dass die grundlegende Motivation für Voice prosozialer Natur ist und aus dem Wunsch, eine konstruktive Veränderung für die Organisation zu erzielen, entsteht (Morrison, 2014; Grant & Ashford, 2008; Van Dyne et al., 2003). Zudem wird die Entscheidung, sich zu äussern oder nicht, durch das Abwägen der wahrgenommenen Effektivität und Sicherheit beeinflusst (Köllner & Süß, 2019). Die Effektivität bezieht sich darauf, als wie wirksam die Person Employee Voice einschätzt (Morrison, 2011). Diese Wahrnehmung der Effektivität kann durch diverse Faktoren beeinflusst werden. Das Selbstvertrauen, das Gefühl der persönlichen Handlungsfähigkeit oder auch der Status der Person innerhalb einer Organisation scheinen hier eine Rolle zu spielen (Morrison, 2014). Die wahrgenommene Sicherheit berücksichtigt die Risiken oder potenziellen negativen Folgen, die mit Employee Voice verbunden sind (Morrison, 2011). Die Risiken können sich in unterschiedlicher Art und Weise zeigen. Wenn Mitarbeitende aktuelle Praktiken oder früher getroffene Entscheidungen hinterfragen oder auf ein Problem hinweisen, können sie sich beispielsweise davor fürchten, dass sie als nörgelnd oder Unruhe stiftend angesehen werden (Detert & Trevino, 2010; Grant, 2013; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Des Weiteren können Mitarbeitende darüber besorgt sein, dass sie durch ihre Äusserungen andere verärgern oder dadurch negative Auswirkungen für andere verursachen würden (Morrison, 2014). Je riskanter Employee Voice persönlich wahrgenommen wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass Mitarbeitende ihre Ideen oder Bedenken mitteilen (Morrison, 2014).

Es konnte gezeigt werden, dass sich zusätzlich automatische Prozesse auf die Wahrscheinlichkeit von Employee Voice Verhalten auswirken, die keine bewusste Abwägung von Kosten und Nutzen beinhalten (Morrison, 2014). Dies kann sich insbesondere in Situationen äussern, die starke negative Emotionen wie Angst hervorrufen (Kish-Gephart et al., 2009; Morrison, 2014). Wenn eine Person beispielsweise durch einen Wutausbruch der vorgesetzten Person verängstigt ist, sieht sie automatisch von Employee Voice ab (Morrison, 2014). Mitarbeitende können zudem implizite Theorien über das Äussern von Ideen oder Meinungen haben, die Überzeugungen zu den Risiken beinhalten, die automatisch angewendet werden (Detert & Edmondson, 2011). Auch wenn die vorgesetzte Person somit objektiv sehr zugänglich und offen für Feedback ist, üben

Mitarbeitende Employee Voice aufgrund von tief verwurzelten Schemata über die Risiken nicht aus (Morrison, 2014).

### **3. Einflussfaktoren**

Unterschiedliche Einflussfaktoren können sich entweder begünstigend oder hemmend auf die Motivation für Employee Voice der Person auswirken. Nach Morrison (2014) lassen sich die Einflussfaktoren in folgende Bereiche unterteilen:

1. Individuelle Dispositionen
2. Arbeitsbezogene und organisatorische Einstellungen und Wahrnehmungen
3. Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata
4. Führungsverhalten
5. Kontextbezogene Faktoren

Die einzelnen Einflussfaktoren werden im Kapitel 2.3 genauer vorgestellt und daher wird in diesem Kapitel lediglich deren Wirkungsweise beschrieben. Die Einflussfaktoren, die in den Bereich «Individuelle Dispositionen» fallen, wurden in dieser Arbeit nicht weiter untersucht, da sie sich hauptsächlich auf persönliche Veranlagungen beziehen und im Rahmen dieser Arbeit nur schwierig untersuchbar sind.

Die einzelnen Faktoren nehmen auf die Aspekte, die unter dem zweiten Punkt in diesem Kapitel erläutert werden, Einfluss. Die begünstigenden Faktoren können den Wunsch, eine positive Veränderung für die Organisation zu erzielen, verstärken und somit die prosoziale Motivation fördern (Morrison, 2014). Zudem können sie die wahrgenommene Effektivität oder Sicherheit sowie die automatischen Prozesse positiv beeinflussen (Morrison, 2014).

Auf der anderen Seite verringern hemmende Faktoren die Chance, dass Mitarbeitende Employee Voice zeigen. Sie wirken sich negativ auf die prosoziale Motivation aus, was zu Apathie oder Resignation führt (Morrison, 2014). Unter Apathie wird eine innere Antriebslosigkeit verstanden (Peper, 2016). Die Resignation führt zu einem Zustand, in dem man auf weitere Handlungen verzichtet (Wirtz, 2022). Durch die hemmenden Faktoren wird die wahrgenommene Sicherheit und Effektivität reduziert, indem Employee Voice als zu riskant oder als Zeitverschwendung angesehen wird (Morrison, 2014). Zusätzlich können sie die automatischen Prozesse, die Mitarbeitende beeinflussen, hemmen (Morrison, 2014).

#### **4. Employee Voice**

Sofern die hemmenden Faktoren stärker wirken als die begünstigenden, kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeitenden kein Employee Voice zeigen (Köllner & Süß, 2019). Überwiegen hingegen die fördernden Faktoren und schätzen die Mitarbeitenden die wahrgenommene Sicherheit und Effektivität als hoch ein, ist es wahrscheinlicher, dass Employee Voice auftritt (Morrison, 2014).

#### **5. Auswirkungen auf organisationaler, individueller Ebene**

Ausgeübte Employee Voice kann Auswirkungen auf organisationaler sowie auf individueller Ebene, also für den einzelnen Mitarbeitenden, nach sich ziehen. Bisherige Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Teams und Organisationen besser funktionieren und eine geringere Fluktuation aufweisen, wenn Mitarbeitende ihre Vorschläge und Bedenken äussern (Morrison, 2014). Morrison (2014) betont jedoch, dass es in dieser Hinsicht noch zusätzlicher Forschung bedarf.

### **2.3 Einflussfaktoren auf Employee Voice**

Angelehnt an das Employee Voice Modell nach Morrison (2014) werden die eruierten Einflussfaktoren aus der Literatur in dieselben fünf Bereiche unterteilt, die im folgenden Kapitel genauer präsentiert werden.

#### **2.3.1 Individuelle Dispositionen**

Individuelle Dispositionen beschreiben die grundlegenden Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen, die sie bei der Art und Weise beeinflussen, wie sie denken, fühlen oder sich verhalten (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Aufgrund von gewissen Eigenschaften kann davon ausgegangen werden, dass Personen mehr oder weniger fähig oder gewillt sind, Employee Voice zu zeigen (Chamberlin, Newton & Lepine, 2017). Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit, Extraversion, sowie Proaktivität haben einen positiven Einfluss auf die Bereitschaft, Employee Voice auszuüben (Morrison, 2014). Des Weiteren haben Personen mit einer selbständigen Arbeitsweise und somit Eigeninitiative eine grössere Tendenz für Employee Voice (Chamberlin et al., 2017).

#### **2.3.2 Arbeitsbezogene und organisatorische Einstellungen und Wahrnehmungen**

Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeitende für Employee Voice motiviert sind, wenn sie ein Gefühl der Verantwortung verspüren, sich für konstruktive Veränderungen einzusetzen (Liang et al., 2012). Zusätzlich beeinflusst eine hohe Arbeitszufriedenheit die Wahrscheinlichkeit für Employee Voice positiv (Klaas, Olson-Buchanan, Ward, 2012; Lin,

Lam & Zhang, 2020). Das Gefühl der Zugehörigkeit und Verbundenheit mit der Organisation ist ein weiterer Faktor, der Employee Voice fördert (Morrison, 2023). Es wird zudem erwähnt, dass Autonomie der Mitarbeitenden sich positiv auf Employee Voice auswirkt (Chamberlin et al., 2017). Autonomie ist mit einem Gefühl der Kontrolle verbunden, was mit einer grösseren Bereitschaft einhergeht, sich an Angelegenheiten zu beteiligen, die sich möglicherweise auf die Organisation auswirken könnten (Chamberlin et al., 2017).

### **2.3.3 Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata**

Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata beschreiben, wie Mitarbeitende ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen und interpretieren (Chamberlin et al., 2017). Wenn Mitarbeitende eine hohe Unsicherheit bezüglich der Konsequenzen von Employee Voice verspüren, sind sie weniger dazu bereit, ihre Vorschläge zu äussern (Köllner & Süß, 2019). In diesem Zusammenhang spielt die psychologische Sicherheit eine Rolle. Psychologische Sicherheit besteht, wenn Personen ihren Arbeitsplatz als Umfeld wahrnehmen, in dem sie ihre Meinung äussern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst haben zu müssen, bestraft oder in Verlegenheit gebracht zu werden (Edmondson, 2019). Schätzen die Mitarbeitenden die psychologische Sicherheit als hoch ein, steigt die Motivation für Employee Voice (Morrison, 2014). Auf der anderen Seite wird die Wahrscheinlichkeit verringert, dass Mitarbeitende ihre Ideen äussern, wenn sie das Gefühl haben, diese werden nicht gehört (Milliken et al., 2003). Ein weiterer Einflussfaktor auf Employee Voice ist das Engagement der Mitarbeitenden (Kim, Lee & Byun, 2020; Chamberlin et al., 2017). Wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll erachten und sich vollkommen dafür engagieren, stellt dies für sie eine Möglichkeit dar, sich selbst durch die Arbeit auszudrücken (Kim et al., 2020). Dies bedeutet, dass sie bereit sind, ihre eigenen Ideen oder Vorschläge zu äussern, anstatt sich lediglich den Vorschlägen anderer anzuschliessen (Kim et al., 2020).

### **2.3.4 Führungsverhalten**

Führungspersonen werden als zentralen Faktor angesehen, da sie das Verhalten der Mitarbeitenden hinsichtlich Employee Voice direkt fördern oder hemmen können (Chamberlin et al., 2017). Wie aus der Literatur hervorgeht, können Führungspersonen Employee Voice positiv beeinflussen, indem sie Vorschläge zu Arbeitsthemen bei den Mitarbeitenden einholen und diesen Ideen auch Aufmerksamkeit schenken (Tangirala & Ramanujam, 2012). Ein weiterer Aspekt ist das Vertrauen in die Führungsperson. Wenn Mitarbeitenden ihr vertrauen und an ihre guten Absichten in potenziell riskanten Situationen glauben, sind sie eher motiviert, sich zu äussern (Gao, Janssen & Shi, 2011). Darüber hinaus unterstreicht die Literatur die Bedeutung der Offenheit für neue Ideen. Wenn

Führungspersonen eine offene Haltung gegenüber den Meinungen und Vorschlägen einnehmen und ein Gefühl der Empfänglichkeit und Interesse zeigen, verstärkt dies das Auftreten von Employee Voice (Burriss, 2012; Detert & Burriss, 2007; Morrison, 2014). Morrison (2011) betont, dass die Mitarbeitenden die Effektivität und Sicherheit von Employee Voice als höher einschätzen und sich eher äussern, je offener und unterstützender die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden ist.

### **2.3.5 Kontextbezogene Faktoren**

Als zentraler Faktor für Employee Voice wird ein positives Arbeitsklima, das den Austausch von Ideen fördert, angesehen (Chamberlin et al., 2017; Lee, Kim, Bian & Diefendorff, 2014). Auf der anderen Seite wirkt sich ein Arbeitsklima, das von Pessimismus, mangelnder Unterstützung sowie Sicherheit geprägt ist, negativ auf Employee Voice aus (Chamberlin et al., 2017; George & Zhou, 2001). Ausserdem sind Mitarbeitende mit höherem Stresslevel am Arbeitsplatz weniger dazu geneigt, ihre Ideen und Vorschläge zu äussern, da es Zeit und Energie benötigt, neue Ideen zu konzipieren, auszudrücken und umzusetzen (Ng & Feldman, 2012).

### 3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen vorgestellt, das im Rahmen dieser Arbeit angewandt wurde. Es wird erklärt, wie die Datenerhebung durchgeführt wurde und wie die Ergebnisse daraus gewonnen wurden.

#### 3.1 Forschungsdesign

In einem ersten Schritt wurde anhand einer Literaturrecherche die theoretische Grundlage geschaffen, die als Basis für die weiterführende Untersuchung dient. Darauf folgte die Datenerhebung mit halbstrukturierten Interviews, dessen Ergebnisse mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind in die Beantwortung der beiden Fragestellungen eingeflossen.

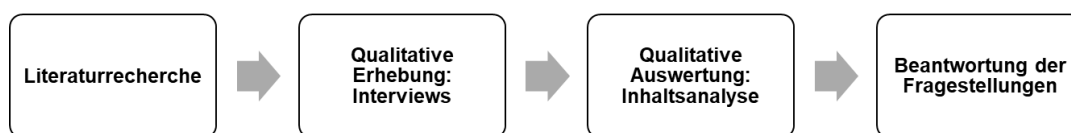


Abbildung 2. Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine qualitative Vorgehensweise mit halbstrukturierten Interviews gewählt. Dieses Vorgehen hat sich als geeignet erwiesen, da dadurch die Subjektivität, die persönliche Sichtweisen oder bisherige Erlebnisse der Mitarbeitenden zu diesem Thema erforscht werden kann (Flick, 2016). Durch den Interviewleitfaden ist ein gewisser Ablauf gewährleistet und bietet mit offenen Fragen den Personen gleichzeitig die Möglichkeit, sich frei zu äussern. Durch den Einsatz von halbstrukturierten Interviews war zusätzlich eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse möglich, was die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse darstellt.

#### 3.2 Qualitative Interviews

In diesem Kapitel wird das Vorgehen der qualitativen Interviews erläutert. Es wird die Erstellung des Interviewleitfadens und die Pretests erklärt, die Stichprobe beschrieben und näher auf die Interviewdurchführung eingegangen. Zuletzt wird die Auswertung der Interviews präsentiert.

##### 3.2.1 Aufbau Interviewleitfaden

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens wurde das SPSS-Prinzip nach Helferrich (2011) beigezogen, der aus vier Schritten besteht: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren.

1. **Sammeln:** Im ersten Schritt wurden diverse Fragen aufgenommen, die für den Forschungsgegenstand von Relevanz sind und interessant sein könnten.
2. **Prüfen:** Anschliessend wurden die gesammelten Fragen auf deren Eignung und Relevanz geprüft und in der Anzahl reduziert.
3. **Sortieren:** Die geeigneten Fragen wurden nach inhaltlichen Aspekten geordnet und zu Themenblöcken zusammengefasst.
4. **Subsumieren:** Als letzter Schritt wurde der Leitfaden in seiner finalen Form erstellt und in drei Spalten gegliedert. Die erste Spalte beinhaltet Checkpunkte und liefert eine Übersicht dazu, was auf eine Frage möglicherweise geantwortet werden könnte. In der zweiten Spalte wurden die Erzählaufforderungen und konkreten Fragen aufgeführt, die sämtlichen Teilnehmenden gestellt wurden. In der letzten Spalte wurden Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen formuliert, um gezielt nachfragen zu können oder zum Einsatz kommen, wenn das Gespräch ins Stocken gerät.

Der Interviewleitfaden wurde in drei thematische Blöcke unterteilt. Im ersten Block stand die Einführung und Annäherung ans Interviewthema im Zentrum. Für ein besseres Verständnis wurden die Teilnehmenden dazu befragt, welche Kanäle ihnen bekannt sind, um Verbesserungen zu platzieren und wie sie diese nutzen. Zudem wurden die Interviewten aufgefordert, von einem spezifischen Verbesserungsvorschlag zu erzählen, den sie in der Vergangenheit geäussert oder eingebracht haben. Es wurde ausserdem erfragt, ob die Befragten Vorschläge schon einmal nicht eingebracht haben, obwohl sie diese als sinnvoll erachteten. Dadurch war es möglich, ihre bisherigen Erfahrungen zu verstehen und potenziell wertvolle Informationen zu sammeln, die nicht explizit im Interview angesprochen werden. Im zweiten Block wurden die Einflussfaktoren thematisiert, die im Theorieteil dieser Arbeit ausführlich vorgestellt wurden. Vier Bereiche der Einflussfaktoren, die aus der Literatur abgeleitet wurden, wurde mit zwei konkreten Fragen beleuchtet. Der Bereich «Individuelle Dispositionen» wurde nicht berücksichtigt, da sich dies nur schwierig in einem Interview ergründen lässt. Im dritten und letzten Block wurden allgemeine Aspekte zum Einbringen von Vorschlägen erfragt, mit dem Ziel, mögliches Optimierungspotential in der aktuellen Handhabung zu identifizieren.

Nachfolgend werden in Tabelle 1 die Einflussfaktoren aus der Literatur aufgeführt, die im Interviewleitfaden aktiv thematisiert wurden.

*Tabelle 1*  
Übersicht zu den Einflussfaktoren im Interviewleitfaden

<b>Arbeitsbezogene Einstellungen</b>	
Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen	Die Mitarbeitenden fühlen sich verantwortlich innerhalb ihrer Rolle oder darüber hinaus aktiv Verbesserungen einzubringen.
Arbeitszufriedenheit	Die Mitarbeitenden sind mit ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeit zufrieden.
<b>Persönliche Emotionen, Überzeugungen, Schemata</b>	
Sinnhaftigkeit/Sinnlosigkeit	Die Mitarbeitenden spüren, dass ihre Vorschläge nicht als sinnlos wahrgenommen werden. Zudem werden ihre Ideen oder Meinungen gehört.
Psychologische Sicherheit	Es können Meinungen, Ideen oder Vorschläge geäußert werden, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Das Umfeld wird als sicher wahrgenommen.
<b>Führungsverhalten</b>	
Offenheit der vorgesetzten Person	Die vorgesetzte Person wird insgesamt als offen und empfänglich für Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden eingeschätzt.
Unterstützung durch vorgesetzte Person	Die Mitarbeitenden fühlen sich dabei unterstützt, aktiv Verbesserungen zu fördern und schätzen die Unterstützung der vorgesetzten Person als hoch ein.
<b>Kontextbezogene Faktoren</b>	
Arbeitsklima	Das Arbeitsklima wird als positiv angesehen und bietet Raum, Ideen und Vorschläge einzubringen.
Arbeitsbezogene Stressoren	Die Mitarbeitenden werden nicht durch arbeitsbezogene Stressoren (z.B. Arbeitsbelastung) daran gehindert, Verbesserungen zu fördern.

### 3.2.2 Pretest

Nach dem Erstellen des Interviewleitfadens folgten zwei Pretests. Der Leitfaden wurde so in einem Probelauf mit einer Person aus dem privaten Umfeld der Autorin sowie einer Mitarbeitenden von CMI analysiert. Dabei wurde darauf geachtet, ob die Fragen verständlich formuliert sind und der Interviewablauf insgesamt sinnvoll ist. Zudem konnte so der zeitliche Rahmen geprüft werden, ob dieser deutlich unter- oder überschritten wird. Einige Fragen wurden nach den Pretests präzisiert, da deren Formulierung nicht ganz eindeutig war. Der finale Interviewleitfaden kann dem Anhang A entnommen werden.

### 3.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Nachdem die Rahmenbedingungen für die Interviews geklärt wurden, hat die Autorin die geplante Bachelorarbeit am «CMI Info» (wöchentliches virtuelles Meeting mit sämtlichen CMI-Mitarbeitenden) vorgestellt und zur Teilnahme an den Interviews aufgerufen. Daraufhin haben sich interessierte Mitarbeitende per E-Mail oder Teams gemeldet. Insgesamt wurden 12 Interviews mit Mitarbeitenden im Monat April 2023 durchgeführt. Die Stichprobe besteht aus 11 Männern und einer Frau. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, wurden Personen aus unterschiedlichen Bereichen von CMI befragt. Es wurde darauf geachtet, dass die Anzahl befragten Personen eines Bereiches im Verhältnis zur Gesamtanzahl Mitarbeitenden pro Bereich steht. Die Anzahl Mitarbeitende wurde mit Stichtag 1. Februar 2023 berechnet. Weitere Kriterien wurden bei der Festlegung der Stichprobe nicht miteinbezogen. Daher hat sich die Aufteilung, wie in Tabelle 2 ersichtlich ist, ergeben. Anzumerken ist, dass aus dem Bereich «Markt» lediglich eine Person für ein Interview gewonnen werden konnte. Somit hat sich die ursprünglich geplante Anzahl Interviews von 13 auf 12 reduziert.

*Tabelle 2*  
Zusammensetzung der Stichprobe

Bereich	Anzahl Mitarbeitende	Anzahl geplante Interviews	Geführte Interviews
DevOps	52	4	4
Kunden	56	5	5
Markt	17	2	1
Stab	2	2	2

### 3.2.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews haben alle anfangs bis Mitte April 2023 virtuell über Microsoft Teams stattgefunden, da sich dies aufgrund der flexiblen Home-Office Regelung als unkompliziert herausgestellt hat und so zudem die Anonymität gewährleistet werden konnte. Microsoft Teams wird bei der CMI für die interne sowie externe Kommunikation verwendet und die interviewten Personen waren daher bereits sehr gut mit diesem Tool vertraut. Die Interviews wurden alle in Schweizerdeutsch geführt, um eine möglichst natürliche und offene Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen. Die Interviewdauer betrug durchschnittlich 44 Minuten bei einem Range von 31 und 60 Minuten. Vor der Durchführung der Interviews haben die Teilnehmenden eine Einverständniserklärung (Anhang B) erhalten, die alle Personen unterzeichnet haben. Mit der Einverständniserklärung haben die interviewten Personen eingewilligt, das Interview aufzeichnen zu können. Dies diente der Transkription

und anonymen Weiterbearbeitung der Daten, die nach Abgabe der Arbeit unwiderruflich gelöscht werden.

### **3.2.5 Auswertung der Interviews**

Sämtliche Interviews wurden vorgängig mit der Software MAXQDA 2022 nach dem inhaltlich-semantischen Regelsystem nach Dresing und Pehl (2018) transkribiert. Dieses Regelsystem wurde ausgewählt, da für die vorliegende Arbeit besonders der semantische Inhalt von Interesse ist. Für die anschließende Auswertung der Interviews wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) eingesetzt. Diese Form von Inhaltsanalyse eignet sich insbesondere für explorative Fragestellungen, was auf die vorliegende Arbeit zutreffend ist.

Zu Beginn wurden die Interviews sorgfältig gelesen und wichtige Phrasen in den Interviewtexten markiert. Daraufhin wurden die Hauptkategorien für das Kategoriensystem erstellt. Die Hauptkategorien orientierten sich am Aufbau vom Interviewleitfaden und wurden somit deduktiv hergeleitet. In einem ersten Schritt wurden passende Textstellen aus den Interviews den deduktiv erstellten Hauptkategorien zugeordnet. Für die Bestimmung der Subkategorien wurden in einem nächsten Schritt sämtliche codierten Textstellen einer Hauptkategorie beleuchtet. Dadurch konnten die Subkategorien induktiv gebildet werden. Gewisse Subkategorien haben sich als sehr umfangreich rausgestellt, weshalb wiederum Sub-Subkategorien erfasst wurden. Das finale Kategoriensystem ist im Anhang C ersichtlich. In einem letzten Schritt erfolgten eine kategorienbasierte Auswertung und Darstellung der Ergebnisse aus den Haupt- und Subkategorien. Die gewonnenen Ergebnisse werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

## 4 Ergebnisse der Datenerhebung

### 4.1 Ergebnisse qualitative Interviews

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der 12 Interviews vorgestellt, die in Haupt- und Subkategorien gegliedert sind. Zur besseren Verständlichkeit sind die Ergebnisse zusätzlich in Tabellen visualisiert und mit passenden Zitaten aus den Interviews verdeutlicht.

#### 4.1.1 Kanäle für Verbesserungen

Die folgende Hauptkategorie bietet einen Überblick über die Kanäle, die den Mitarbeitenden bekannt sind, um ihre Vorschläge und Ideen einfließen zu lassen. Zudem werden die bevorzugten Kanäle und deren Vorteile genauer beschrieben.

##### 4.1.1.1 Bekannte Kanäle

Tabelle 3  
Bekannt Kanäle

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Bekannt Kanäle</b>	<b>12</b>
TinyPulse	12
Persönliche Gespräche	12
Q-Meldung in der internen Kundenverwaltung	4
Teams	3
E-Mail	1

Die wichtigsten zwei Kanäle, die den Befragten bekannt sind und von allen genannt wurden, ist das Tool «TinyPulse» sowie der direkte Kontakt im persönlichen Gespräch.

«Also sicher einmal TinyPulse fällt mir als erstes ein (...). Ich denke das ist sicher einmal das Tool, das am populärsten ist, sage ich jetzt mal.» (B11:2)

«Oder halt der persönliche Kontakt. (...) Also wenn ich das Gefühl habe, ich muss es schnell adressiert haben oder ich brauche noch eine andere Meinung dazu, dann schaue ich es wahrscheinlich eher persönlich an oder per Mail, als dass ich es via TinyPulse eingabe.» (B9:2)

Vier Personen ist die Q-Meldung in der internen Kundenverwaltung ein Begriff. Wichtig anzumerken ist, dass sie diesen Kanal zwar kennen, aber keiner ihn im Alltag effektiv einsetzt, um Vorschläge einzubringen.

«Hey, ich habe das Gefühl, das wird eigentlich ersetzt durch TinyPulse. Also ich bin gar nicht sicher, ob das wirklich noch aktiv ist. Ehrlich gesagt. Ich habe es noch nie gebraucht.» (B11:4)

Für drei Befragte stellt Microsoft Teams, das für die interne Kommunikation verwendet wird, ein weiterer Kanal dar. Eine Person erwähnt zusätzlich E-Mail als Möglichkeit.

#### 4.1.1.2 Bevorzugte Kanäle

Tabelle 4  
Bevorzugte Kanäle

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Persönliche verbale Form, weil..</b>	<b>6</b>
.. man eine unmittelbare Reaktion auf den Vorschlag hat.	4
.. die Möglichkeit zur Kollaboration, Weiterentwicklung besteht.	2
.. man weiss, ob man noch weiter Ressourcen investieren soll.	2
.. Emotionen besser übermittelt werden können.	1
<b>Schriftliche Form, weil..</b>	<b>5</b>
.. kann sich intensiver Gedanken machen, Zeit nehmen.	2
.. kann von überall darauf zugreifen.	2
.. Aufwand relativ tief ist.	1
.. Vorschlag automatisch nach Zuständigkeiten zugeteilt wird.	1
<b>Abhängig vom Thema, Situation und Reifegrad des Vorschlages</b>	<b>2</b>

#### Persönliche verbale Form

Vier der befragten Personen sehen die Vorteile vom persönlichen, verbalen Äussern von Verbesserungsvorschlägen insbesondere darin, dass sie eine unmittelbare Reaktion erhalten. Dies ermöglicht es ihnen, abzuschätzen, wie ihr Vorschlag vom Gegenüber aufgefasst wird.

«Es ist auch der einfachste Weg meiner Meinung nach, und du hast auch natürlich dann gerade eine Antwort. Nicht wie bei TinyPulse, dort kann es natürlich je nach Verbesserungsvorschlag mehrere Tage gehen vielleicht. Und dort hast du wirklich eigentlich eine schnelle Antwort und ein schnelles Feedback, ob es gut aufgenommen wird oder nicht.» (B1:108)

Ein weiterer Aspekt, den zwei Personen erwähnen, ist die Möglichkeit zur Kollaboration oder direkten Weiterentwicklung im persönlichen Gespräch. Dadurch könne man «kreativ denken» (B5:66) oder Ideen werden «kritisch gechallenged» (B10:106).

Für zwei Personen lässt es sich im persönlichen Gespräch abschätzen, ob sie noch weitere Ressourcen oder Energie in einen Vorschlag investieren sollen und sie so «schnell ein Gespür dafür kriegen, ob es sich lohnt weiterzumachen» (B2:78).

Eine Person betont, dass sie im persönlichen Gespräch die Emotionen besser übermitteln kann als in der schriftlichen Form, da sie «mündlich viel wortgewandter als schriftlich» (B6:86) ist.

### **Schriftliche Form**

Für die schriftliche Form spricht für zwei Personen, dass man die Möglichkeit hat, sich beim Formulieren des Vorschlags intensiver Zeit zu nehmen und sich «in aller Ruhe Gedanken zu machen» (B9:76). Für zwei Personen ist die Asynchronität ein Vorteil des schriftlichen Kanals und ermöglicht es ihnen somit von überall (z.B. im Zug) darauf zuzugreifen. Eine Person erachtet den Aufwand als relativ minim, Verbesserungsvorschläge auf dem schriftlichen Weg einzureichen. Gemäss einer Person ist es zudem praktisch, dass die eingereichten Vorschläge bei der schriftlichen Variante (explizit TinyPulse) direkt an die passenden, zuständigen Personen zugewiesen werden. Dies sei insbesondere hilfreich, wenn man nicht direkt weiss, an wen man sich mit seinem Anliegen wenden soll.

### **Abhängig vom Thema, Situation und Reifegrad des Vorschlages**

Zwei Personen erwähnen, dass sie je nach Thema und Reifegrad des Vorschlages situativ eine Form bevorzugen und sie daher je nach dem den verbalen oder schriftlichen Weg präferieren.

#### **4.1.2 Reaktionen: Wahrnehmung und wichtige Faktoren**

Diese Hauptkategorie fasst die persönlichen Erfahrungen der Befragten zusammen, die sie in Bezug auf die Reaktionen zu Vorschlägen aus der Vergangenheit gemacht haben. Des Weiteren beinhaltet diese Hauptkategorie Faktoren, die den Mitarbeitenden hinsichtlich Reaktionen auf ihre Vorschläge besonders wichtig sind.

##### *4.1.2.1 Reaktionen: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen*

Zehn der befragten Personen berichten von überwiegend positiv wahrgenommenen Reaktionen auf ihren Vorschlag. Eine Person erwähnt gleichzeitig positiv wie auch negative Aspekte in ihren bisherigen Erfahrungen. Zwei Befragte haben sich eher negativ zu den Reaktionen geäussert.

Tabelle 5  
Reaktionen: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>10</b>
Gute Aufnahme des Vorschlages durch das Gegenüber	5
Rasche Bearbeitung	3
Transparente Kommunikation	2
Unkompliziertheit	1
Inputs/Meinungen von anderen durch Transparenz	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>3</b>
Keine Antwort, etwas längere Reaktionszeit	3

### Positive Aspekte

Fünf Personen erwähnen, dass ihr Verbesserungsvorschlag gut vom Gegenüber aufgenommen und Verständnis gezeigt wurde.

«Die Reaktion auf meinen Vorschlag habe ich eigentlich sehr gut von der gegenüberstehenden Person aufgenommen. Es ist ein Interesse und auch die Einsicht da gewesen, dass der Prozess zu optimieren ist, um einerseits uns entlasten zu können und noch andere Aufgaben, Tasks oder was auch immer erledigen zu können.» (B1:30)

Drei Personen heben die rasche Bearbeitung ihres Vorschlages hervor, indem sie ein zeitnahes Feedback darauf erhalten haben.

«Und das Feedback kommt relativ schnell, das ist auch noch wichtig. Es gibt eigentlich auch immer eines.» (B8:26)

Die transparente Kommunikation insbesondere bei der Umsetzung von Vorschlägen wird von zwei Befragten geschätzt. Für eine Person hat diese Transparenz auch dazu geführt, dass sie so die Meinungen von anderen berücksichtigen und einfließen lassen konnte. Eine befragte Person erwähnt, dass sie die Reaktion als sehr unkompliziert erlebt hat.

### Negative Aspekte

Als einzig negativer Aspekt wurde von drei Personen geschildert, dass sie entweder keine Antwort auf ihren eingereichten Vorschlag erhalten haben oder «die Reaktionszeit etwas zu wünschen übrig lässt» (B12:28).

«Und dann ist es ewig lange gegangen, bis ich mal eine Antwort bekommen habe und dann war es so, Nein, machen wir nicht, Ah, Nein, wir prüfen es noch und dann ist es irgendwie im Sande verlaufen.» (B10:26)

#### 4.1.2.2 Reaktionen: Wichtige Faktoren

Tabelle 6  
Reaktionen: Wichtige Faktoren

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Reaktionen: Wichtige Faktoren</b>	<b>12</b>
Nachvollziehbare Begründung	7
Aktives Mitdenken zur Weiterentwicklung des Vorschlages	5
Vorschlag ernst nehmen, Wertschätzung	4
Updates über Stand des Vorschlages	3

Für sieben Personen ist es zentral, dass eine Reaktion auf ihren Vorschlag begründet und für sie nachvollziehbar ist. Für den Grossteil der Befragten gilt dies speziell, wenn ihre Vorschläge abgelehnt wurden. Einige Personen äussern jedoch auch den Wunsch für eine transparente Begründung, wenn ihr Vorschlag angenommen wird.

«Dass mir plausibel, und zwar nicht einfach schnell, schnell sondern auch etwas ausführlich rückgemeldet wird, warum etwas weiterverfolgt werden sollte oder nicht. Das ist mir wichtig. Klare Kommunikation, aber nicht so schnell, schnell, Nein, machen wir nicht, sondern warum nicht oder was sind die Beweggründe (...).» (B10:118)

Fünf Personen schätzen es, wenn ein aktives Mitdenken zu ihrem eingebrachten Thema und ein gemeinsames Erarbeiten erfolgt. So lassen sich andere Blickwinkel bei der optimalen Lösungsfindung mitberücksichtigen, die allenfalls noch nicht beachtet wurden.

«Also der Verbesserungsvorschlag, den man gegeben hat, kann im Prinzip auch durch etwas anderes abgelöst werden, das vielleicht besser ist. Von dem her erwarte ich mir sicher, (...) dass man mitdenkt und vielleicht nicht einfach nur versucht, einen Schnellschuss zu machen, indem man sagt, Okay, man kann es so und so lösen. Oftmals braucht es auch einfach einen Konsens oder ein Hin und Her, bis eine gute Lösung da ist.» (B7:89)

Vier Personen erachten es als essenziell, dass ihr Vorschlag ernst genommen wird und ihm auch mit Wertschätzung begegnet wird.

«Also für mich mal konkret wichtig ist, dass es angekommen ist und, dass man sich damit beschäftigt. (...) Was ich ganz schlimm finde, ist, wenn einfach so Rückmeldungen komplett ausbleiben oder du einfach das Gefühl hast, es geht uns am Arsch vorbei in dem Sinn, interessiert uns nicht.» (B4:66)

Regelmässige Updates zum aktuellen Stand des Vorschlages ist für drei Personen wichtig. Sie erwarten eine vernünftige Reaktionszeit und eine transparente Kommunikation, wenn ein Vorschlag beispielsweise noch mit weiteren Personen besprochen werden muss und daher die Bearbeitungszeit etwas länger ausfällt.

«Also eben es muss nicht, ich weiss doch auch nicht, innert 24 Stunden eine Antwort sein, aber vor allem wenn es halt irgendetwas ist, das noch besprochen werden muss, ist es sicher wichtig, dass es einfach eine kurze Rückmeldung gibt, Hey, wir schauen das in dem und dem Rahmen noch an. (...) Dann ist es auch okay, wenn es etwas länger geht. Solange klar kommuniziert wird.» (B12:105)

#### 4.1.3 Prozess: Wahrnehmung und wichtige Faktoren

Die folgende Hauptkategorie zeigt auf, wie die interviewten Personen den aktuellen Prozess für Verbesserungsvorschläge aus bisherigen Erfahrungen erleben und was ihnen in dieser Hinsicht besonders wichtig ist.

##### 4.1.3.1 Prozess: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen

Sämtliche befragten Personen nehmen den aktuellen Prozess für das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen als positiv wahr. Eine Person nennt zusätzlich einen negativen Aspekt, der in Bezug auf den Prozess auffällt.

Tabelle 7  
Prozess: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>12</b>
Einfachheit, Unkompliziertheit	11
Rasche Umsetzung	2
Anonymität	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>1</b>
Ressourcen für die Umsetzung fehlen	1

### Positive Aspekte

Von 12 befragten Personen heben 11 hervor, dass der Prozess insgesamt als einfach und unkompliziert wahrgenommen wird. Ausserdem schätzen sie den Prozess als verständlich ein.

«Eben, es soll einfach sein, es soll schnell gehen, es soll übersichtlich sein. Und da habe ich das Gefühl die Möglichkeiten sind bei uns gegeben, um so Verbesserungsvorschläge einzureichen.» (B7:81)

Zwei Personen berichten, dass sie ihren Vorschlag schnell umsetzen konnten, ohne «grosse Begründung» (B5:20) oder «rückzufragen oder zu hinterfragen» (B9:20). Eine Person erwähnt zudem, dass sie es am aktuellen Prozess schätzt, dass man auch anonym Verbesserungsvorschläge über TinyPulse einreichen kann.

### Negative Aspekte

Der einzige negative Aspekt, den eine Person erwähnt, sind die fehlenden Ressourcen für die Umsetzung ihres Vorschlages. Sie konnte ihren Vorschlag zwar ohne Probleme einbringen, aber aus zeitlichen Gründen kann sie diesen aktuell nicht umsetzen.

#### 4.1.3.2 Prozess: Wichtige Faktoren

Tabelle 8  
Prozess: Wichtige Faktoren

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Prozess: Wichtige Faktoren</b>	<b>12</b>
Einfachheit und Zugänglichkeit der Kanäle	6
Vorschläge ernst nehmen, wertschätzen/Entscheide begründen	5
Zeitnahe Reaktion auf Vorschlag	2
Anonymes Einreichen ermöglichen	2

Für sechs Personen sind einfache und zugängliche Kanäle im gesamten Prozess von Relevanz. Dies motiviert die Mitarbeitenden, ihre Verbesserungsvorschläge zu äussern, wie das untenstehende Zitat verdeutlicht.

«Ich glaube, wenn man zuerst den 34er Prozess anschauen müsste und schauen quasi, welche Prozessschritte, dass ich zuerst initiieren muss, bevor ich überhaupt irgendwo mein Anliegen platzieren kann, dann scheuchst du vielleicht genau die Hürden und dann ist das kontraproduktiv für so etwas. Ich denke die Einfachheit und die Zugänglichkeit von gewissen Kanälen und Personen führt sicher dazu, dass man

eher motiviert ist und eher auch den Mut hat, vielleicht einen Verbesserungsvorschlag oder irgendein Bedürfnis zu adressieren.» (B4:70)

Weitere fünf Personen erwähnen, dass sie es als wichtig erachten, dass ihr Vorschlag ernst genommen wird. Zudem sollte das Gefühl vermittelt werden, dass Vorschläge erwünscht sind, sodass die Person weiter motiviert ist, in Zukunft ihre Inputs einzureichen.

«(...) Dass man nicht irgendwie über eine Antwort jemandem das Gefühl gibt, er habe etwas falsches eingereicht. Ich finde es ganz, ganz wichtig, dass man dort richtig kommuniziert. Dass auch die Person wieder motiviert ist, einen nächsten Vorschlag einzureichen. (...) Dass man sie bestärkt, dass sie überhaupt die Initiative ergriffen hat, einen Vorschlag einzureichen, ich glaube, das ist ganz wichtig.» (B11:68)

Ein zeitnahes Feedback auf einen Vorschlag sowie die Möglichkeit, einen Vorschlag auch anonym einzureichen, sind für je zwei Personen von Bedeutung.

#### 4.1.4 Gründe für das Einreichen von Vorschlägen

In dieser Hauptkategorie werden die bisherigen Motive zusammengefasst, welche die Befragten dazu animiert haben, einen Verbesserungsvorschlag zu äussern.

Sämtliche befragten Personen haben bereits einmal einen Vorschlag eingereicht oder geäußert, den sie als konkretes Beispiel im Interview genannt haben. Daraus können unterschiedliche Beweggründe für das Einreichen von Vorschlägen identifiziert werden.

Tabelle 9  
Gründe für das Einreichen von Vorschlägen

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Gründe für das Einreichen von Vorschlägen</b>	<b>12</b>
Nutzen für das Team, die Organisation generieren	6
Sich selbst die Arbeit erleichtern	4
Effizientere Prozesse	3
Motivation, Freude an der Arbeit steigern	2
Zuständigkeiten eigener Rolle berichtigen	1
Zufriedenheit der Kundschaft erhöhen	1
Nichteinverständnis mit einer Veränderung äussern	1

In erster Linie ist es den Mitarbeitenden ein Anliegen, durch ihre Verbesserungsvorschläge einen grösseren Nutzen für andere sowie die Organisation zu erzielen. Sechs der befragten Personen erwähnen, dass sie die Vorschläge aus prosozialen Gründen eingebracht haben.

«Dass es vereinfacht ist und zwar für alle Abteilungen, eigentlich für die Firma. Einfach für jeden, auch neue, die anfangen (...).» (B10:20)

Auf der anderen Seite ist für vier Befragte das Ziel, sich selbst den Arbeitsalltag zu erleichtern und Punkte, die sie persönlich in ihrer Arbeit stören oder nerven, zu optimieren.

«Ja, eben, wenn mich etwas stört und ich das gerne verbessert hätte, dann mache ich das, in der Hoffnung, dass das dann eben auch besser wird.» (B6:20)

Für drei Personen steht es zusätzlich im Zentrum, dass sie eine Effizienzsteigerung erreichen und ihre Arbeitsprozesse möglichst effizient gestaltet sind.

«Das ist eigentlich meine Motivation dahinter gewesen, dass wir da eigentlich Zeit sparen können und auch noch andere Sachen machen können.» (B1:14)

Zwei Personen nennen als Grund für ihren Verbesserungsvorschlag den Faktor der Motivation oder auch die Freude an der Arbeit. Sie erhoffen sich durch ihren Vorschlag eine höhere Motivation für sich selbst oder auch das Team sowie eine gesteigerte Freude bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Zusätzlich erwähnt eine Person, dass sie die Zuständigkeit einer eigenen Rolle berichtigen wollte, da sie ihrer Meinung nach nicht ganz stimmig war. Für eine Person stand die Steigerung der Zufriedenheit der Kundschaft im Zentrum. Eine weitere Person hat durch ihren Verbesserungsvorschlag ihr Nichteinverständnis zu einer auf Organisationsebene kommunizierten Veränderung ausdrücken wollen.

#### **4.1.5 Gründe für Nichteinreichen von Vorschlägen**

In dieser Hauptkategorie werden die Gründe beschrieben, weshalb Mitarbeitende in der Vergangenheit gewisse Vorschläge nicht eingereicht haben, obwohl sie diese grundsätzlich als sinnvoll erachtet haben. Vier Personen gaben an, dass sie bisher alle für sie sinnvollen Verbesserungsvorschläge eingebracht haben. Acht Personen haben aus unterschiedlichen Gründen in der Vergangenheit schon einmal einen Vorschlag nicht eingereicht.

Tabelle 10  
Gründe für das Nichteinreichen von Vorschlägen

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Gründe für das Nichteinreichen von Vorschlägen</b>	<b>8</b>
Aufgrund niedriger Relevanz, anderen Prioritäten, Zeitmangel	4
Annahme, dass zu spezifischem Thema keine Umsetzung erfolgen wird	2
Vorschlag zu gleichem Thema in der Vergangenheit schon abgelehnt	1
Interne Abhängigkeiten, Vorabklärungen im Vorfeld	1

Der Hauptgrund, weshalb vier Personen in der Vergangenheit einen Vorschlag nicht eingereicht haben, liegt darin, dass sie ihn aus ihrer Perspektive als weniger relevant eingestuft haben oder sie andere Prioritäten hatten. Auch der Zeitmangel wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass keine Kapazitäten vorhanden waren, um ihren Vorschlag effektiv einzubringen.

«Oder aber einfach die Zeit, die fehlt. Das ist so, dann hast du eine Idee, findest sie eigentlich cool, aber dann hast du keine Zeit sie einzureichen.» (B10:32)

«(...) Ja, es war dann zu wenig gewichtet und darum habe ich es irgendwie sein gelassen und gedacht, komm alles in Ordnung.» (B6:26)

Zwei Personen hatten vor dem Einreichen des Vorschlages bereits die implizite Annahme, dass darauf keine Umsetzung darauf folgen wird. Sie sind der Auffassung, dass dies nicht Bestandteil ihrer Rolle ist (z.B. Arbeitsbedingungen) oder das Thema schon seit längerem so in der Unternehmung verankert ist (z.B. Releasepolitik).

«(...) Da ist es dann meistens, dass ich das Gefühl habe, die Themen, die ich gerne ändern würde, die sind so tief irgendwie verankert in der CMI und so gross, dass das wahrscheinlich sowieso abgelehnt wird oder etwas ausserhalb meines Bereiches liegt.» (B2:24)

Eine Person äussert, dass ein für sie sinnvoller Vorschlag zu einem gleichen Thema bereits einmal abgelehnt wurde und sie daher davon absieht, diesen nochmals einzubringen. Zusätzlich hat eine weitere Person wegen getätigten Vorabklärungen mit anderen Mitarbeitenden und daraus erkannten internen Abhängigkeiten einen Vorschlag nicht eingereicht.

#### 4.1.6 Arbeitsbezogene und organisatorische Einstellungen und Wahrnehmungen

Die Hauptkategorie fasst die Ergebnisse zusammen, wie die Mitarbeitenden ihr Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen sowie ihre Arbeitszufriedenheit einschätzen. Dabei werden die positiven und negativen Aspekte beleuchtet, die in den Aussagen der Befragten hervorgegangen sind.

##### 4.1.6.1 Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen

Tabelle 11  
Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>12</b>
Eigene Arbeit erleichtern wollen	7
Team/Organisation weiterbringen können	7
Eigene Rolle/Verantwortlichkeiten	4
Ressourcen (Zeit/Geld) einsparen können	2
Persönliche Eigenschaften der Person	2
Freiheit zur Mitgestaltung gegeben	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>1</b>
Zu hohe Arbeitslast	1

#### Positive Aspekte

Sieben Personen fühlen sich verantwortlich, Verbesserungen einzubringen, um ihre eigene Arbeit einfacher zu gestalten und allfällige Hindernisse in ihrem Daily-Business aus dem Weg zu räumen.

«Ja, ich fühle mich sehr verantwortlich Verbesserungsvorschläge einzubringen, weil ich bin ja selbst auch betroffen davon. Also wenn ich etwas nicht gut finde, dann kann ich entweder hoffen, dass es irgendwann ändert von selbst oder ich nehme es selbst in Angriff und Sorge wenigstens dafür, dass es adressiert wird. (...) Ja, weil so kann ich selbst auch davon profitieren davon irgendwann.» (B9:36)

Zusätzlich ist es für sieben Personen zentral, dass sie durch das Einbringen von Verbesserungen nicht nur für sich selbst, sondern für weitere Mitarbeitende sowie der gesamten Organisation einen grösseren Nutzen generieren können.

«Aber was da stark damit verbunden ist, ist natürlich auch die Abteilung weiterzubringen. Also ich möchte auch gerne die Kollegen weiterbringen und natürlich auch die Firma schlussendlich.» (B3:44)

Einen wichtigen Einfluss stellen für vier Personen die eigenen Rollen oder die Verantwortung, die sie innehaben, dar. Sie sehen es Bestandteil der Rolle, sich mit Verbesserungen auseinanderzusetzen und Prozesse zu hinterfragen sowie effizienter zu gestalten.

«Ich glaube das liegt auch so ein wenig an der Rolle (...), habe ich das Gefühl gehört es ein wenig zum Job dazu, zu schauen, dass es gut läuft und eben dann auch Sachen zu verändern, wenn sie nicht gut laufen oder zu schauen, wo können wir noch effizienter werden.» (B2:36)

Zwei Personen fühlen sich verantwortlich Vorschläge einzubringen, um so Ressourcen einsparen zu können. Sie nannten hier speziell zeitliche und finanzielle Einsparungen durch effizientere Prozesse. Weitere zwei Befragte sehen persönliche Eigenschaften bzw. ihre Persönlichkeit als Auslöser dafür, dass sie das Gefühl der Verantwortung verspüren. Eine Person erwähnt in diesem Zusammenhang, dass sie bei der Gestaltung von Prozessen relativ frei ist und sich daher vermehrt verantwortlich fühlt.

### Negative Aspekte

Eine Person nennt auf der anderen Seite, dass das Gefühl, sich für Verbesserungen verantwortlich zu fühlen durch die hohe Arbeitslast beeinträchtigt ist, und sie so weniger Zeit hat, sich damit auseinanderzusetzen.

#### 4.1.6.2 Arbeitszufriedenheit

Insgesamt haben sich 11 Personen zu ihrer aktuellen Arbeitszufriedenheit geäußert. Neun Personen beschreiben diese als hoch bis sehr hoch. Bei zwei Personen wirkt sich der Aspekt negativ auf die Zufriedenheit aus. Eine Person beschreibt ihre Zufriedenheit als sehr hoch, nennt aber den ». Zwei weitere Personen haben keine konkrete Aussage zur Einschätzung ihrer Arbeitszufriedenheit getroffen.

Tabelle 12  
Arbeitszufriedenheit

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>5</b>
Zusammenarbeit im Team und mit Kundschaft	4
Autonomie/Selbständigkeit	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>2</b>
Unklarheiten bezüglich beruflicher Perspektive bei CMI	2
Arbeitslast, Work-Life-Balance	1

### **Allgemeine Zufriedenheit ohne spezifischen Grund**

Vier Personen haben im Interview ihre Arbeitszufriedenheit als gut bis sehr gut beschrieben, haben aber keinen spezifischen Grund genannt, der sich positiv oder negativ darauf auswirkt.

### **Positive Aspekte**

Die gut funktionierende Zusammenarbeit im Team oder auch mit der Kundschaft ist für vier Personen ein wesentlicher Faktor, der zu ihrer hohen Arbeitszufriedenheit beiträgt und ihnen Freude bereitet.

«Darum ist auch die Arbeitszufriedenheit so hoch, weil wir ein mega gutes Team sind und gut zusammenarbeiten können.» (B10:40)

Eine Person nennt zudem die Autonomie und Selbständigkeit in der Ausübung ihrer Tätigkeit, welche sich positiv auf ihre Zufriedenheit auswirkt.

### **Negative Aspekte**

Zwei Personen äussern im Interview, dass ihre berufliche Perspektive bei der CMI mit Unklarheiten behaftet ist und sie sich aktuell noch in einer Findungsphase hinsichtlich ihrer Rollen sind, dass ihre Arbeitszufriedenheit nach wie vor hoch bleibt. Eine Person verspürt eine eher hohe Arbeitslast und arbeitet persönlich immer wieder an einer ausgeglichenen Work-Life-Balance.

## **4.1.7 Persönliche Emotionen, Überzeugungen und Schemata**

In dieser Hauptkategorie wird beschrieben, wie die Mitarbeitenden die wahrgenommene Sinnhaftigkeit von Employee Voice und die psychologische Sicherheit in der Organisation wahrnehmen und erleben.

### *4.1.7.1 Wahrgenommene Sinnhaftigkeit von Employee Voice*

Insgesamt sind alle der 12 Befragten der Auffassung, dass ihre Verbesserungsvorschläge gehört werden und somit eine Sinnhaftigkeit von Employee Voice gespürt wird. Demnach konnten unterschiedliche Aspekte identifiziert werden, wie sich diese wahrgenommene Sinnhaftigkeit zeigt. Vier Personen haben in ihren Aussagen trotzdem Faktoren genannt, die einen negativen Einfluss auf die wahrgenommene Sinnhaftigkeit haben.

Tabelle 13  
Wahrgenommene Sinnhaftigkeit von Employee Voice

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>12</b>
Reaktion auf Ideen/Vorschläge	5
Gute Vorbereitung, Argumente	5
Einfluss durch Rollenwelt, eigene Verantwortung	3
Gemeinsame Weiterentwicklung der Ideen	1
Kritikfähigkeit	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>4</b>
Wahrgenommene Mitsprache bei Themen zu Arbeitsbedingungen gering	3
Ressourcen für Vorschlagsumsetzung fehlen	1

### Positive Aspekte

Fünf Personen sind der Auffassung, dass ihre Vorschläge gehört werden und sich das darin äussert, dass jeweils eine Reaktion auf ihre Ideen gezeigt wird. Die Vorschläge werden gemeinsam besprochen und diskutiert.

«Ja, sie werden schon gehört, man nimmt es mal auf, man macht sich dann Gedanken, dann gibt es entweder eine positive oder negative Reaktion drauf.»  
(B6:40)

Für fünf Personen trägt eine gute Vorbereitung von ihrer Seite und entsprechende Argumente dazu bei, dass ihre Vorschläge gehört werden.

«Ja, im Sinne von CMI hat es bewiesen, dass wenn man Verbesserungsvorschläge hat, konkret mit Argumenten untermauert, dass es gehört wird und dass so auch eine Kehrtwendung möglich ist, auch wenn man gesagt hat, hey, man hat jetzt die Entscheidung getroffen.» (B7:52)

Die Rollenwelt und die entsprechende Verantwortung, die Personen inne haben, wirkt sich gemäss drei Personen positiv darauf aus, dass ein Gehör für ihre Vorschläge besteht.

«Also ich habe das Gefühl, das ist eine automatische Folge davon, dass die Leute die Rolle auch wahrnehmen, die sie haben, also ja, wenn jemand seine Rolle lebt, dann kann er sich auch dafür einsetzen und diskutieren um das Thema herum und das habe ich bisher auch immer so erlebt.» (B6:46)

Die wahrgenommene Kritikfähigkeit und das gemeinsame Weiterentwickeln von Ideen beeinflusst das Gefühl, dass Vorschläge gehört werden, positiv.

## Negative Aspekte

Drei Personen erwähnen in ihren Aussagen, dass sie ihre Mitsprache zu Themen, welche Arbeitsbedingungen oder das Arbeitsverhältnis betreffen, eher als gering einschätzen und teilweise auch Verbesserungsvorschläge diesbezüglich nicht berücksichtigt werden.

«Und auf die andere Seite habe ich wiederum das Gefühl, was das Arbeitsverhältnis anbelangt, sind vielleicht auch schon diverse Verbesserungsvorschläge gekommen, bei denen man dann vielleicht eher getröstet wurde oder vielleicht auch nicht so zugehört wurde.» (B7:52)

Gemäss einer Person werden ihre Ideen und Vorschläge gehört, aber im gleichen Zuge werden ihr keine Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die Umsetzung zu machen.

### 4.1.7.2 Psychologische Sicherheit

Die Aussagen der Befragten zeigen, dass die psychologische Sicherheit in der Organisation als positiv erachtet wird. Lediglich eine Person äussert sich dazu, dass sie davon absieht, gewisse Themen anzubringen.

Tabelle 14  
Psychologische Sicherheit

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Psychologische Sicherheit im Arbeitsumfeld gegeben</b>	<b>11</b>
Bisher keine negativen Erlebnisse	5
Wichtigkeit der Formulierung und Kommunikation	3
Möglichkeit auch kritische Themen über Tools anzubringen	2
Sachliche Reaktion auf kritische Themen	1
Grosse Vertrauensbasis vorhanden	1
Abhängig von der Hierarchiestufe	1
<b>Gewisse Themen werden nicht angesprochen</b>	<b>1</b>

Den Aussagen von fünf Personen zufolge, haben sie bisher keine negativen Erfahrungen gemacht, kritische Themen anzusprechen und schätzen die psychologische Sicherheit somit als vorhanden ein.

Drei Personen betonen die Wichtigkeit, wie man kritische Punkte formuliert und achten auf eine gute Kommunikation, in dem sie beispielsweise ihre Argumente mit konkreten Beispielen und Fakten untermauern. Dadurch fällt auch die Reaktion auf angesprochene kritische Themen positiv aus.

«Ich glaube sie sind alle offen für die Ideen, auch wenn es kritisch ist, aber auch da, wenn es kritisch ist, muss man es auch untermauern und auch da die Fakten und die Sachen parat haben. Und nicht nur sagen, ja, dass man mit etwas nicht einverstanden ist. Wenn man da mit guten Beispielen kommt, dann sehe ich auch (...), dass man auch wirklich bereit ist da zuzuhören.» (B3:62)

Für zwei Personen wirkt das Tool «TinyPulse» unterstützend dabei, auch kritische Themen anzusprechen. Eine Person sieht in diesem Zusammenhang auch die Anonymität der eingereichten Vorschläge als fördernden Aspekt.

«Aber ich glaube, wie sich ja auch schon in der Vergangenheit gezeigt hat, haben wir die Instrumente auch mit TinyPulse, mit denen wir ja anonym gewisse Sachen melden können. Ich habe wie das Gefühl, das kann man machen und da muss man auch glaube ich keine Angst haben, dass es irgendwie negative Konsequenzen hat, zumindest für dich als Mitarbeiter.» (B9:50)

Eine interviewte Person beschreibt, dass auch bei schwierigen Themen jeweils eine sachliche Reaktion folgte und sie diese als lösungsorientiert erlebt hat. Für eine Person ist die grosse Vertrauensbasis, die sie verspürt, ein Faktor, weshalb sie auch kritische Themen gegenüber anderen Personen äussern kann. Eine weitere Person empfindet die psychologische Sicherheit innerhalb des Teams und Bereichs als gut, sie aber auf höheren Hierarchiestufen schwierige Themen eher nicht anbringt.

Eine Person erwähnt, dass sie gewisse Themen nicht anspricht, da sie «von oben Kritik oder halt härtere Massnahmen gegen einen» (B1:62) befürchtet. In ihren Aussagen erwähnt sie spezifisch lohntechnische Angelegenheiten oder ausserordentliche Arbeiten, die sie leisten muss.

#### **4.1.8 Führungsverhalten**

Die Hauptkategorie «Führungsverhalten» enthält die Ergebnisse zu den Aussagen, wie die Mitarbeitenden die vorgesetzten Personen in Bezug auf Offenheit und Unterstützung erleben.

##### *4.1.8.1 Offenheit der vorgesetzten Person*

Fast sämtliche befragten Personen erleben die vorgesetzte Person als offen und schätzen die Offenheit aus unterschiedlichen Gründen als positiv ein. Eine Person konnte zu diesem Thema keine Aussage treffen.

Tabelle 15  
Offenheit der vorgesetzten Person

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Offenheit der vorgesetzten Personen</b>	<b>11</b>
Vorschläge werden gehört, wertgeschätzt	5
Vorschläge werden gefördert, motiviert	4
Auf Kommunikation, gute Argumente wird geachtet	3

Für fünf Personen äussert sich die Offenheit insbesondere darin, dass ein Gehör für Vorschläge besteht und diesen mit Wertschätzung begegnet wird. Die Mitarbeitenden können die Themen mit den Vorgesetzten besprechen und darüber auch diskutieren.

«Und er ist immer offen, ja, ich habe eine gute Beziehung zu ihm, also ich kann eigentlich mit allem kommen. Habe da auch schon in der Vergangenheit Diskussionen gehabt, für die er sich dann auch bedankt hat für meine Offenheit und eben, ist schön dass ich komme und so.» (B9:54)

Vier Personen sind der Auffassung, dass sie durch ihre Vorgesetzten gefördert sowie motiviert werden, in ihrem Arbeitsalltag Vorschläge einzubringen. Sie betonen, dass es erwünscht ist und teilweise auch erwartet wird, dass sie aktiv Verbesserungen äussern.

«Und darum ist er sehr offen für Verbesserungsvorschläge und ist auch sehr, sehr wünschenswert. Also ich würde ein Problem bekommen, wenn ich nichts verbessern würde oder im gleichen Trab weitergehen würde. Also das ist relativ hoch bei der CMI, finde ich, dass man sich verbessert.» (B5:52)

Ein weiterer Faktor, der sich auf die wahrgenommene Offenheit auswirkt, ist eine angemessene Kommunikation und das Einbringen richtiger Argumente seitens der Mitarbeitenden. Drei Personen unterstreichen, dass sie ihre Vorschläge mit Begründungen untermauern oder auch darauf achten, dass sie den richtigen Zeitpunkt beziehungsweise Kanal wählen. Dies wirke sich positiv auf die Offenheit der vorgesetzten Person aus.

«Dass du das Richtige im richtigen Moment im richtigen Ton sagst und dann gut vorbereitet. (...) Darum finde ich jeweils, es muss schon ein wenig überlegt sein, wo ist das richtige Gefäss, wo ist der richtige Kanal, wann ist der richtige Moment, um so etwas einfließen zu lassen. Und dann ist es eigentlich nicht ein Problem.» (B4:44)

#### 4.1.8.2 Unterstützung durch vorgesetzte Person

Zehn Personen fühlen sich durch ihre vorgesetzte Person unterstützt, wobei drei Personen der Meinung sind, dass die Unterstützung gewährleistet ist, sie diese aber nicht benötigen. Eine Person empfindet aktuell eine mangelhafte Unterstützung hinsichtlich Verbesserungen seitens der vorgesetzten Person. Eine weitere Person konnte zu diesem Thema keine Aussage treffen. Einzelne Befragte haben in ihren Aussagen sowohl positive als auch negative Aspekte genannt.

Tabella 16  
Unterstützung durch vorgesetzte Person

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Unterstützung wird durch Mitarbeitende nicht benötigt</b>	<b>3</b>
<b>Positive Aspekte</b>	<b>10</b>
Miteinbezug der Mitarbeitenden durch Abholen ihrer Meinung	4
Benötigte Gefässe werden zur Verfügung gestellt	2
Mitarbeitende können eigenständig Veränderungen machen	2
Hilfsbereitschaft jederzeit vorhanden	2
<b>Negative Aspekte</b>	<b>3</b>
Ressourcen werden nicht ausreichend zur Verfügung gestellt	2
Fehlende Unterstützung bei Umsetzung «grösserer» Themen	1

#### Positive Aspekte

Vier Personen schätzen die Unterstützung seitens der vorgesetzten Personen als positiv ein, da diese ihre Meinungen zu relevanten Themen aktiv einholen und sie einen Miteinbezug spüren.

«Also ich werde auch oft gefragt, (...) eben, wenn sie zum Beispiel auch Ideen haben, halt mich einmal fragen, was meine Idee dazu ist oder ob ich noch Verbesserungen oder weitere Ideen dazu habe. Einfach um auch das etwas breit abzustützen und das wird eigentlich wirklich noch häufig gemacht.» (B12:69)

Zwei Personen erwähnen, dass entsprechende Gefässe zur Verfügung gestellt werden, die für sie hilfreich und wertvoll sind. Dies seien beispielsweise regelmässige Jour-Fixes oder auch Meetings innerhalb der Project Groups, an denen sie die Möglichkeit haben, ihre Vorschläge zu äussern. Weitere zwei Personen nehmen die Führungsperson als jederzeit hilfsbereit wahr und unterstützend, sofern dies nötig ist. Die Befragten erleben die Unterstützung insofern, dass sie Verbesserungen eigenständig angehen können, ohne dass ihnen «Steine in den Weg gelegt werden» (B2:58).

## Negative Aspekte

Zwei Personen beschreiben, dass für ihre Verbesserungsvorschläge keine oder zu wenig Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Meistens habe das Sprintergebnis oder das Daily-Business höhere Priorität und daher fehlen die Kapazitäten für die Umsetzung der Vorschläge. Eine Person merkt an, dass sie bei zentraleren Themen, die nicht nur sie selbst betreffen, die Unterstützung nicht so spürt. Die geäußerte Vermutung ist, dass die vorgesetzte Person zwar einverstanden ist mit dem Vorschlag, sie aber nicht so eine hohe intrinsische Motivation entwickelt, um den Vorschlag effektiv umzusetzen.

### 4.1.9 Kontextbezogene Faktoren

Diese Hauptkategorie bezieht sich auf das erlebte Arbeitsklima in Bezug auf Verbesserungen und arbeitsbezogene Stressoren, die sich auf die Mitarbeitenden auswirken.

#### 4.1.9.1 Arbeitsklima

Zum Arbeitsklima haben sich sämtliche interviewten Personen geäußert. Acht Personen haben positive und sechs Personen negative Aspekte genannt, die sich auf das Arbeitsklima auswirken. Einzelne Personen haben in ihren Aussagen sowohl positive als auch negative Faktoren erwähnt.

Tabelle 17  
Arbeitsklima

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Positive Aspekte</b>	<b>8</b>
Wahrgenommene Offenheit	6
Durch Rollenwelt Raum für Verbesserungen	2
Begeisterung, Drive der Geschäftsleitung	1
<b>Negative Aspekte</b>	<b>6</b>
Kommunikationsbedarf bezüglich Maturitätsstufen	2
Mangelnde Ressourcen für Verbesserungen aufgrund Arbeitslast	1
Mitarbeitende in der Verantwortung, dass Arbeitsumfeld gut ist	1
Aktivere «Werbung» für Verbesserungen auf Organisationsebene nötig	1
Fehlender Miteinbezug der Mitarbeitenden bei top-down Entscheidungen	1
Nicht jede Idee wird gehört, GL hat «letztes Wort»	1

### **Positive Aspekte**

Das Arbeitsklima wird von einem Grossteil der interviewten Personen als positiv beschrieben. Für sechs Personen ist dies auf die Offenheit zurückzuführen, die in der gesamten Organisation wahrgenommen wird. Diskussionen werden zugelassen und ihnen gegenüber offen begegnet.

«Ich erlebe es eigentlich recht offen und positiv. Also, bereichsübergreifend kannst du natürlich mit allen sprechen oder kannst auch mit allen irgendwelche Sachen thematisieren. Ja, also ich habe es bis jetzt eigentlich nur positiv erlebt.» (B6:66)

Zwei Personen erwähnen in diesem Zusammenhang, dass die eingeführte Rollenwelt Raum bietet, sich in seinen Rollen eigenständig zu bewegen und entsprechend zu verbessern. Das Klima wird positiv beeinflusst, weil die Rollen stark gelebt werden.

«Das hat mit unserer Organisation zu tun, wie wir organisiert sind in unserer Holokratie, werden genau solche Punkte auch gefördert, aufgrund auch von unserer Rollenwelt. Weil innerhalb von jeder Rolle kann man sich eigenständig, selbständig bewegen und mir sagt niemand, was wann zu tun ist. Und darum ist man stetig auch daran sich zu verbessern können und Anpassungen zu machen, weil man sich in seiner Rolle bewegen kann.» (B5:58)

Eine Person erwähnt zudem, dass der Antrieb, die Motivation und das Auftreten der Geschäftsleitung auf die Mitarbeitenden abfärbt und sie somit eine Begeisterung für die Unternehmung verspüren.

### **Negative Aspekte**

Für zwei Personen besteht zum Thema der Maturitätsstufen noch Kommunikationsbedarf, da sich dies unter Umständen bei gewissen Personen negativ auf das Klima auswirke. Ihrer Ansicht nach ist intern noch nicht ganz klar kommuniziert oder überall verständlich, nach welchen Kriterien eine Person in eine spezifische Stufe eingestuft wird.

Eine Person stellt fest, dass einige Mitarbeitende aufgrund der Arbeitslast unter Druck stehen und somit keine Zeit mehr übrigbleibt, um sich aktiv mit Verbesserungen auseinanderzusetzen.

Zudem erwähnt eine Person, dass ihr bei Entscheidungen, die top-down getroffen werden, der Miteinbezug der Mitarbeitenden teilweise fehlt und sich dies auf das Klima auswirke. In einem ähnlichen Kontext äussert sich eine weitere Person, dass ihrer Meinung nach nicht

alle Ideen gehört werden und diese teilweise durch die Geschäftsleitung «übersteuert» werden können, obwohl den Vorschlag viele Mitarbeitende als gut erachten.

Eine Person beschreibt die Rollenwelt als «zweischneidiges Schwert» (B9:64), da sie zum einen grosse Freiheit für Veränderungen bietet, aber somit auch die Mitarbeitenden primär selbst in der Verantwortung stehen, dass das Arbeitsumfeld gut gestaltet ist.

Hinsichtlich der internen Kommunikation sieht eine Person noch Optimierungspotential, indem die Offenheit für Verbesserungsvorschläge auf Organisationsebene betont wird, damit das Klima insgesamt noch etwas aktiver wird.

#### 4.1.9.2 Arbeitsbezogene Stressoren

Zum Thema der arbeitsbezogenen Stressoren beziehungsweise Belastungen am Arbeitsplatz haben sich 11 Personen geäußert. Eine Person hat keine Aussage dazu gemacht.

*Tabelle 18*  
Arbeitsbezogene Stressoren

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Arbeitsbezogene Stressoren</b>	<b>11</b>
Ressourcen für Umsetzung fehlen wegen anderen Aufgaben	5
Vorschläge werden nicht unmittelbar eingereicht wegen anderen Prioritäten	4
Kein Einfluss erkennbar	2

Fünf der Befragten sehen die grösste Herausforderung bei der Umsetzung ihrer Vorschläge aufgrund der fehlenden Ressourcen. Aufgrund der hohen Arbeitsauslastung können sie zwar Vorschläge einbringen, aber sie brauchen ihre Ressourcen anderweitig für Aufgaben, was die Umsetzung erschwert.

«Ja, das ist sicher ein ganz wichtiger und entscheidender Punkt die Arbeitsbelastung, ja. Man bringt Vorschläge zwar ein, die Frage ist immer, wann man sie umsetzt. Und das ist klar belastungs- und ressourcenabhängig. Und das ist auch das grösste Spannungsfeld, das bis jetzt immer gewesen war, nach der Prioritätensetzung, wann setzt man was um und ich welchem Zeitraum. Und das ist immer ein Ressourcenpunkt.» (B2:70)

Vier Personen berichten, dass sie wegen anderen Prioritäten schon Vorschläge nicht eingereicht oder hinausgeschoben haben, da sie weniger Zeit hatten, sich aktiv mit Verbesserungen zu befassen und primär ihre Hauptaufgaben erledigen wollten.

«Und dann schiebst du mal etwas heraus und die Dienstleistung gegenüber dem Kunden ist halt unser Lohn auch schlussendlich. Und das priorisierst du wahrscheinlich eher höher. dass du die Deadline des Kunden einhalten kannst und dass du auch ein guter Job machst. (...) Ja, es hat natürlich zur Folge, dass man vielleicht mit einem neuen Vorschlag vielleicht etwas wartet.» (B11:60)

Zwei Personen verspüren keinen Einfluss durch arbeitsbezogene Stressoren und haben genügend Ressourcen, um Verbesserungen einzubringen sowie umzusetzen.

#### 4.1.10 Optimierungspotential

Aus dem letzten Teil der Interviews sowie aus einzelnen Aussagen von Personen konnte übergeordnetes Optimierungspotential festgestellt werden, die sich in die Bereiche «Organisationsebene» sowie «Tools und aktueller Prozess» unterteilen lassen. Insgesamt haben 10 der 12 Befragten Optimierungspotential erkannt und mitgeteilt.

*Tabelle 19*  
Optimierungspotential

Kategorie	Anzahl Personen
<b>Organisationsebene</b>	<b>5</b>
Bereichsübergreifender Austausch zu Verbesserungen fördern	2
Ressourcen für Umsetzung der Vorschläge verfügbar machen	2
Rollenwelt weiter stärken	1
<b>Tools und aktueller Prozess</b>	<b>7</b>
Rollenanpassungen nicht über TinyPulse durchführen oder kategorisieren	3
Sichtbarkeit der Vorschläge erhöhen	3
Gruppierung/Kategorisierung der Vorschläge	2
Cheers und Verbesserungsvorschläge voneinander trennen	2
Formatierung, Strukturierung der Vorschläge	2
Integration in interne Tools, um Vorschläge einzureichen	1

#### Organisationsebene

Für zwei Personen wäre ein Gefäß für einen bereichsübergreifenden Austausch zu möglichen Verbesserungen wünschenswert. Dadurch könnte identifiziert werden, ob das Thema der Verbesserung mehrere Personen betrifft und ein aktiver Austausch zu potenziellen Lösungsansätzen wäre möglich.

Weitere zwei Personen äussern den Wunsch, dass Ressourcen für die Umsetzung von Vorschlägen oder Optimierungen, die als sinnvoll erachtet werden, auch zur Verfügung gestellt werden.

Eine Person ist der Auffassung, dass die Rollenwelt und die Wahrnehmung der eigenen Rolle weiter verstärkt werden soll. Dies bedeutet, dass den Mitarbeitenden noch vermehrt bewusst gemacht werden sollte, dass sie sich in ihrer Rolle eigenständig verbessern und Ideen sowie Vorschläge einbringen dürfen. Sie erachtet diesbezüglich besonders die Rolle der Personalentwickler:innen als zentral, indem diese Personen an Gesprächen mit Mitarbeitenden aktiv thematisieren, dass Vorschläge oder Ideen erwünscht sind.

### **Tools und aktueller Prozess**

Drei Personen erachten es als sinnvoll, die Anpassungen an Rollen, die aktuell über das Tool TinyPulse eingehen, über einen anderen Weg abzuwickeln oder diese mit einer anderen Kategorisierung zu versehen. Die Rollenanpassungen werden als «Overload» (B10:126) betrachtet und dadurch können für sie spannende Verbesserungsvorschläge (Suggestions) untergehen. Einer Aussage nach könnten die Mitarbeitenden vermehrt dazu animiert werden, die Verbesserungsvorschläge zu lesen und ihren Beitrag dazu zu geben, wenn die Rollenanpassungen separat kanalisiert werden.

Zusätzlich könnte die Sichtbarkeit der eingereichten Vorschläge gemäss drei Personen noch weiter erhöht werden. Sie merken an, dass es für sie schwierig ist, eine Übersicht zu haben, «was eigentlich aktuell gerade so läuft» (B8:148). Als konkrete Möglichkeit wird genannt, dass eine Übersichtsseite zu den Vorschlägen, die beispielsweise im vergangenen Monat bewilligt oder abgelehnt wurden, helfen würde. Ausserdem könnte am CMI Info aufgeführt werden, welche Vorschläge in der letzten Woche eingetroffen sind. Zwei Befragte finden eine Kategorisierung der eingereichten Vorschläge sinnvoll und dies würde verhindern, dass es «eine Flut gibt» (B11:35). Die Kategorien könnten beispielsweise für Rollen, Themen der gesamten Organisation oder eines einzelnen Bereiches sein. In eine ähnliche Richtung argumentieren zwei Personen, dass eine Vermischung von Cheers (Aussprechen von Lob über das Tool «TinyPulse») und Verbesserungsvorschlägen erleben. Nach einer Aussage kann sich eine Person vorstellen, dass separate Kanäle für Cheers und Verbesserungsvorschläge hilfreich sein könnte, da sie so selbst entscheiden kann, welcher für sie interessant ist.

Für zwei Personen wäre eine bessere Formatierung oder Strukturierung beim Einreichen der Vorschläge sinnvoll, indem man beispielsweise einem Vorschlag direkt ein Bild oder eine Visualisierung hinzufügen könnte.

Eine Person äussert, dass sie eine direkte Integration mit einem Button «Suggestion eintragen» in den Tools, die für die tägliche Arbeit verwendet werden (z.B. KV, Wiki, Teams, Outlook), interessant fände.

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert, um die beiden Fragestellungen zu beantworten. Zudem werden mögliche Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet und die Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt. Abschliessend folgen ein Fazit und Ausblick.

### 5.1 Beantwortung der ersten Fragestellung

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die erste Fragestellung dieser Arbeit eingegangen, die hier nochmals ersichtlich ist:

#### **1. Welche Bedingungen und Einflussfaktoren motivieren Mitarbeitende, eigenständig Verbesserungsprojekte zu initiieren und aktiv Verbesserungsvorschläge einzubringen?**

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen auf, dass den Mitarbeitenden grundsätzlich die verschiedenen Möglichkeiten, ihre Verbesserungsvorschläge einzubringen, bekannt sind. Dies schafft eine solide Grundlage und vermeidet unnötige Hindernisse, die sie daran hindern könnten, ihre Vorschläge aktiv zu äussern. Persönliche Gespräche und das Tool «TinyPulse» erweisen sich als besonders populär für die Mitarbeitenden, da sie von sämtlichen Befragten genannt wurden. Interessanterweise werden jedoch die Q-Meldungen in der Praxis gar nicht genutzt, obwohl sie zusätzlich ein verfügbares Instrument darstellen. Eine Überlegung könnte daher sein, die Q-Meldungen und «TinyPulse» zu vereinen, um einen zentralen schriftlichen Hauptkanal zu schaffen. Die Präferenzen in Bezug auf die Kanäle sind divers. Als Vorteile der persönlichen, verbalen Äusserung eines Vorschlages sehen die Mitarbeitenden insbesondere darin, dass sie ein unmittelbares Feedback erhalten und ihren Vorschlag durch Kollaboration weiterentwickeln können. Auf der anderen Seite bietet die schriftliche Form die Möglichkeit, sich intensiver mit einem Vorschlag auseinanderzusetzen und sich für die Formulierung mehr Zeit zu nehmen. Diese Feststellung ist für die Praxis relevant, da Verbesserungsvorschläge, die über den verbalen Kanal geäussert werden, nicht unbedingt unmittelbar quantifizierbar sind und somit allenfalls «unter dem Radar» laufen.

Der bisherige Prozess wird insgesamt als sehr einfach und unkompliziert beschrieben, was dafür spricht, dass man mit dem heutigen Ansatz auf dem richtigen Weg ist. Den Mitarbeitenden ist besonders wichtig, dass sie Zugang haben, um sich zu äussern und dies möglichst einfach geschehen kann. Den Aussagen zufolge ist dies mit den heutigen Mitteln

bereits gegeben. Zusätzlich konnte aufgezeigt werden, dass es den Mitarbeitenden ein Anliegen ist, dass ihre Vorschläge ernst genommen werden und somit Wertschätzung dafür gezeigt wird. Dies soll sich auch in einer zeitnahen Reaktion sowie regelmässigen Updates zum Stand des Vorschlages und einer nachvollziehbaren Begründung widerspiegeln, ob der Vorschlag weiterverfolgt wird oder nicht.

Bei den bisherigen Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden stand das Erzeugen eines Nutzens für das Team oder die Organisation als Ganzes im Zentrum. Diese Feststellung deckt sich mit den empirischen Erkenntnissen, dass die grundlegende Motivation für Employee Voice prosozialer Natur ist (Morrison, 2014; Grant & Ashford, 2008; Van Dyne et al., 2003). In diesem Zusammenhang war das Ziel, Prozesse für sämtliche Beteiligten zu vereinfachen und das Arbeitsumfeld somit insgesamt zu verbessern. Jedoch ist es für die Befragten gleichermassen von Interesse, sich selbst die Arbeit so einfach wie möglich zu gestalten. Auf der anderen Seite konnten Gründe identifiziert werden, weshalb Befragte in der Vergangenheit Vorschläge nicht eingereicht haben. Als wesentlicher Grund hat sich herauskristallisiert, dass sie ihre Verbesserung als weniger relevant eingestuft haben, da andere Aufgaben höhere Priorität hatten oder ihnen einfach die Zeit fehlte.

Die prosoziale Motivation drückt sich ebenfalls im Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen aus. Die Mehrheit der Befragten fühlt sich verantwortlich, Verbesserungen in ihrer Arbeit einzubringen, um ihr Team oder die Organisation weiterzubringen oder aber auch ihre eigene Arbeit zu erleichtern. Dieses Gefühl wird durch die eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten verstärkt, was auch darauf hindeutet, dass die Mitarbeitenden Autonomie in ihrer Arbeit verspüren. Dies wirkt sich wiederum positiv auf Employee Voice aus, wie Chamberlin et al. (2017) aufzeigen.

Auf der anderen Seite hat die Rollenwelt einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima, da sie Raum für Verbesserungen durch die damit verbundenen Verantwortlichkeiten schafft. Insgesamt wird das Arbeitsklima durch die Mitarbeitenden als sehr offen wahrgenommen. Die Mitarbeitenden sind der Auffassung, dass ihre Verbesserungsvorschläge gehört werden, was die wahrgenommene Sinnhaftigkeit stärkt. Dies zeigt sich auch hinsichtlich dem erlebten Führungsverhalten. Die Mitarbeitenden erleben eine Offenheit ihrer Führungspersonen gegenüber Verbesserungsvorschlägen, was sich darin äussert, dass Vorschläge wertgeschätzt und auch gefördert werden. Zudem stellen die Führungspersonen ihre Unterstützung zur Verfügung, sofern die Mitarbeitenden diese

benötigen. Diese Faktoren sind insbesondere wichtig, da Führungspersonen eine Schlüsselrolle einnehmen, um Employee Voice direkt zu fördern (Chamberlin et al., 2017). Bezüglich der Arbeitszufriedenheit ergibt sich ein ähnliches Bild. Besonders die gute Zusammenarbeit im Team oder auch mit Kunden wird als zentraler Faktor für die hohe Arbeitszufriedenheit angesehen.

Die Aussagen zeigen, dass ein Umfeld vorhanden ist, in dem die Mitarbeitenden auch kritische Meinungen oder Themen ansprechen können, ohne dass darauf negative Konsequenzen für sie persönlich folgen. Trotzdem hat sich in den Interviews gezeigt, dass gegenüber bestimmten Themen eine Zurückhaltung besteht. Dies bezieht sich überwiegend auf Themen, welche die Arbeitsbedingungen oder Arbeitsverhältnis betreffen (z.B. Lohn, Beförderungsprozess) oder gemäss den Aussagen «tief verankert» sind (z.B. Releasepolitik). Hier ist es wichtig, eine transparente Kommunikation zu pflegen und zu betonen, dass die Ideen oder Vorschläge der Mitarbeitenden wertvoll sind und geschätzt werden.

In den Interviews wurde das Thema «Ressourcen» in verschiedenen Zusammenhängen häufig angesprochen. Die befragten Personen sehen insbesondere eine Herausforderung bei der Realisierung ihrer Verbesserungsvorschläge. Zum einen fehlen ihnen die nötigen zeitlichen Ressourcen, um ihre Vorschläge in der Praxis auch effektiv umzusetzen, da andere Aufgaben höhere Priorität haben oder die Arbeitsauslastung dies nicht zulässt. Auf der anderen Seite werden Verbesserungsvorschläge nicht oder erst verspätet geäussert, da sie aufgrund von fehlenden Ressourcen in den Hintergrund rücken. Es ist daher davon auszugehen, dass die Ressourcenthematik einen Einfluss darauf hat, ob die Mitarbeitenden Verbesserungsprojekte vorantreiben können und Verbesserungen aktiv äussern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich hinsichtlich der untersuchten Einflussfaktoren ein überwiegend positives Bild herausgestellt hat. Durch die vorhandenen Möglichkeiten zur Äusserung von Verbesserungsvorschlägen und den geschaffenen Rahmenbedingungen konnte bereits eine gute Basis geschaffen werden, so dass die Mitarbeitenden motiviert sind, Verbesserungen voranzutreiben und einzubringen.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden konkrete Handlungsempfehlungen präsentiert, die sich aus den Ergebnissen sowie eigenen Überlegungen für die betriebliche Praxis ergeben. Diese Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die zweite Fragestellung dieser Arbeit.

### 1. Bereitstellung von Ressourcen für die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungen

Es ist entscheidend, dass genügend zeitliche Ressourcen für die Erarbeitung von Verbesserungen und die Umsetzung von Verbesserungsprojekten zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass eine gezielte Einplanung dieser Projekte zu empfehlen ist. Zudem könnten festgelegte Zeiträume, an denen die Mitarbeitenden aktiv an Verbesserungen arbeiten können, sich als hilfreich herausstellen. Auch die Führungspersonen könnten darauf sensibilisiert werden, dass sie den Mitarbeitenden die notwendige Unterstützung zur Einplanung und Umsetzung von Verbesserungsprojekten bieten.

### 2. Schaffung von Plattformen oder Gefässen für bereichsübergreifenden Austausch zu Verbesserungen

Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, ist es den Mitarbeitenden ein grosses Anliegen, durch Verbesserungen einen Mehrwert für sie persönlich, das Team oder die gesamte Organisation zu generieren. Oftmals ist ein Verbesserungsvorschlag nicht nur für den Mitarbeitenden persönlich oder die Abteilung relevant, sondern könnte potenziell auch bereichsübergreifend interessant sein. Daher würde es sich anbieten, entsprechende Gefässe zu schaffen, die einen bereichsübergreifenden Austausch zu Verbesserungsthemen ermöglichen. Dadurch könnten die Mitarbeitenden gemeinsam an möglichen Lösungsansätzen arbeiten und schon frühzeitig Abhängigkeiten identifizieren. Dies könnte beispielsweise in Form von Workshops oder Arbeitsgruppen geschehen, an denen spezifische Themen (z.B. bestimmte Prozesse) aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.

### 3. Optimierungen an den aktuellen Tools prüfen

Im Kapitel 4.1.10 dieser Arbeit wurden diverse Optimierungsmöglichkeiten erkannt, die sich überwiegend auf das Tool «TinyPulse» und die Handhabung der Suggestions (Verbesserungsvorschläge) beziehen. Es wird daher empfohlen, diese Punkte zu prüfen und nach Möglichkeit umzusetzen, sofern das eingesetzte Tool dies ermöglicht.

### 5.3 Limitationen dieser Arbeit

Eine Limitation dieser Arbeit stellt die Grösse der Stichprobe dar. Da die Wahl auf ein qualitatives Vorgehen fiel, konnten zwar die Perspektiven einzelner Personen in die Arbeit einfließen, jedoch nicht sämtliche Mitarbeitenden zur Thematik befragt werden. Obwohl in den Interviews eine breite Abdeckung der verschiedenen Abteilungen von CMI erreicht werden konnte, führte dies auch dazu, dass aus gewissen Bereichen, insbesondere Markt und Stab, die Anzahl Interviews gering ausgefallen ist. Es wäre daher sinnvoll gewesen, sich auf einen oder zwei Bereiche zu beschränken, um gezielt eine Bestandesaufnahme durchzuführen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, die auf diese Bereiche zugeschnitten sind. Wie in der Ausgangslage im Kapitel 1.2 erläutert, wurde die Zielerreichung in Bezug auf die eigenständigen Verbesserungsprojekte im Vergleich zu den restlichen Zielen eher tief bewertet. Es ist jedoch nicht klar, wie diese Bewertung tatsächlich zustande kam und wie die für diese Arbeit befragten Mitarbeitenden das Ziel aus ihrer Sicht bewertet haben. Es ist daher möglich, dass die interviewten Personen dieses Ziel bereits als sehr gut erfüllt betrachten, was das Ableiten von potenziellen, konkreten Handlungsempfehlungen einschränkt.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass das Thema «Employee Voice» sehr umfassend und komplex ist. In der Literatur wird eine Vielzahl an potenziellen Einflussfaktoren diskutiert. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit konnten jedoch nicht alle erwähnten Einflussfaktoren direkt untersucht werden, da dies den Umfang gesprengt hätte. Daher wurde der Fokus auf einzelne Aspekte aus unterschiedlichen Bereichen gelegt. Eine vorgängige Eingrenzung der Thematik hätte einen tieferen Einblick in einzelne Faktoren ermöglicht.

### 5.4 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich motiviert sind, aktiv Verbesserungen einzubringen und die untersuchten Einflussfaktoren sich überwiegend positiv auswirken. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass den Mitarbeitenden nach wie vor ein sicheres Umfeld geboten wird, in dem sie ihre Vorschläge offen kommunizieren können und ihnen Ressourcen für die Umsetzung ihrer Vorhaben zur Seite gestellt werden. Im Rahmen dieser Arbeit konnten Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden, die unterstützend wirken können. Spannend wäre es zu beobachten, wie sich die Handlungsempfehlungen in der Praxis auswirken. Hier könnte eine erneute quantitative Umfrage zur Zielerreichung, wie in Kapitel 1.2 beschrieben, nach einer gewissen Zeit, Aufschluss über die Wirksamkeit geben. Zusätzlich könnte die Umfrage in unterschiedliche Dimensionen unterteilt werden, um vertiefere Einblicke in die Thematik zu erhalten.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M. & Christianson, M.K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (S. 175–202). Bingley, England: Emerald.
- Burris, E.R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- 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.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert J. R. & Edmondson, A.C. (2011) Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Detert, J. R. & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249-270.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg: Autor.
- Edmondson, A.C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (7th ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. Aufl.). Reinbek: Rowolt Taschenbuch Verlag.
- Gao, L.P., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22, 787–798.  
doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Getz, I. & Robinson, A.G. (2003). *Innovations-Power. Kreative Mitarbeiter fördern – Ideen systematisch generieren*. München: Hanser.
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

- Grant, A.M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, *56*, 1703–1723.  
doi:10.5465/amj.2011.0035
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Kim, J., Lee, S. & Byun, G. (2020). Building a Thriving Organization: The Antecedents of Job Engagement and Their Impact on Voice Behavior. *Sustainability*, *12*, 7536.  
<https://doi.org/10.3390/su12187536>
- Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L. & Edmondson, A. (2009). Silenced by fear. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 163-193.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Klaas, B.S., Olson-Buchanan, J. B. & Ward, A.-K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, *38*(1), 314–345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Köllner, B. & Süß, S. (2019). Employee Voice. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, *48*, 4-9. DOI:10.15358/0340-1650-2019-1-4
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lee, G.L., Kim, T-Y., Bian, L. & Diefendorff, J.M. (2014). Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors. *Human Performance*, *27*(1), 25-43. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.854363>
- 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.
- Lin, X., Lam, L.W. & Zhang, L.L. (2020). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, *37*, 587–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9622-8>
- 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*, 1453–1476.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, *25*(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>

- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.  
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107.  
<https://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- 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>
- Peper, M. (2016). Apathie. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Bern: Hogrefe.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Schilling, J. & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11, 337-360.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D. & Notestine, M. (2011). Elephants in Academic Medicine. *Academic medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 86(12), 1492-1499. 10.1097/ACM.0b013e3182356559.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Wirtz, M.A. (Hrsg.). (2022). *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Bern: Hogrefe.

## 7 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Employee Voice Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Morrison, 2014)	9
Abbildung 2. Forschungsdesign (eigene Darstellung).....	15

## 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht zu den Einflussfaktoren im Interviewleitfaden.....	17
Tabelle 2 Zusammensetzung der Stichprobe.....	18
Tabelle 3 Bekannte Kanäle.....	20
Tabelle 4 Bevorzugte Kanäle.....	21
Tabelle 5 Reaktionen: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen .....	23
Tabelle 6 Reaktionen: Wichtige Faktoren .....	24
Tabelle 7 Prozess: Wahrnehmung aus bisherigen Erfahrungen .....	25
Tabelle 8 Prozess: Wichtige Faktoren .....	26
Tabelle 9 Gründe für das Einreichen von Vorschlägen .....	27
Tabelle 10 Gründe für das Nichteinreichen von Vorschlägen .....	29
Tabelle 11 Gefühl der Verantwortung für Verbesserungen .....	30
Tabelle 12 Arbeitszufriedenheit .....	31
Tabelle 13 Wahrgenommene Sinnhaftigkeit von Employee Voice .....	33
Tabelle 14 Psychologische Sicherheit .....	34
Tabelle 15 Offenheit der vorgesetzten Person.....	36
Tabelle 16 Unterstützung durch vorgesetzte Person .....	37
Tabelle 17 Arbeitsklima .....	38
Tabelle 18 Arbeitsbezogene Stressoren.....	40
Tabelle 19 Optimierungspotential .....	41