

**Employee Voice in professionellen Organisationen –
Empirische Analysen zu Einflussfaktoren und Auswirkungen**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Eingereicht von
Bianca Straßhöfer, M. Sc.

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß,
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

25.04.2023

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Jun.-Prof. Dr. Marius Wehner

Datum der Disputation: 28. Juni 2023

Danksagung

Der Weg zur Fertigstellung dieser Dissertation war mit vielen Höhen und Tiefen verbunden, die ich rückblickend nicht missen möchte. Es ist mir sehr wichtig, mich an dieser Stelle bei den Menschen zu bedanken, ohne deren Unterstützung ich diesen Weg nicht hätte gehen können.

Mein Dank gilt zu allererst meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß, der diese Arbeit ermöglicht hat und in all den Jahren nicht müde wurde, mich darin zu unterstützen. Stefan, ich danke dir für deine hervorragende fachliche Betreuung, für die intensive Auseinandersetzung mit meinen Ideen in allen Phasen der Dissertation und deinem wertvollen Feedback. Viel mehr danke ich dir aber für deine persönliche Unterstützung. Du hast an mich geglaubt als ich es nicht getan habe und mich immer aufgebaut, wenn es einmal Rückschläge gab.

Ich bedanke mich auch bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Marius Wehner für die Übernahme des Zweitgutachtens und dessen schnelle Erstellung. Darüber hinaus danke ich dir, lieber Marius, für die hilfreichen Tipps, wie man es auch mit zwei Kindern schafft, die Dissertation erfolgreich zu meistern.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Studien wären ohne die Unterstützung verschiedener Interviewpartner und Studienteilnehmer nicht möglich gewesen. Daher gilt mein Dank all den Personen, die sich explizit die Zeit genommen haben, an meinen Studien teilzunehmen und diese zu unterstützen.

Danken möchte ich auch meinen tollen aktuellen und ehemaligen Kollegen, von denen es über die Jahre hinweg nicht wenige gab. Die freundschaftliche Arbeitsatmosphäre und der Zusammenhalt am Lehrstuhl erleichtern es, auch die schwierigen Phasen der Promotion durchzustehen. Dank eures konstruktiven Feedbacks in zahlreichen Doktorandenseminaren konnte diese Dissertation sich inhaltlich immer weiterentwickeln. Von jedem von euch spiegelt sich deshalb etwas in dieser Arbeit wider.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen großartigen Ko-Autoren Jost Sieweke und Sascha Ruhle. Ich danke euch für das wissenschaftliche Know-how, das ihr mir mitgegeben habt, und für eure Geduld.

Aus der Promotionszeit habe ich vieles mitnehmen können, vor allem ganz wunderbare Freundschaften. Lieber Meating Point, liebe Diss Zone, danke für euer hilfreiches Feedback, aber vor allem für eure mentale Unterstützung durch unvergessliche Momente mit leckerem Essen, witzigen Chatverläufen und Lachen bis die Tränen kommen.

Der größte Dank gilt aber meiner Familie. Mama, Papa, euch war es nie wichtig, dass ich so einen Titel habe. Ihr habt mich immer so angenommen wie ich bin. Deswegen danke ich euch umso mehr, dass ihr mich die ganzen Jahre unterstützt habt und euch immer so liebevoll um meine Kinder gekümmert habt. Ohne euren Rückhalt hätte ich diese Arbeit nicht fertigstellen können.

Sarah, vor 10 Jahren haben wir uns kennengelernt und hätten wahrscheinlich beide nicht gedacht, dass sich unsere Freundschaft so entwickelt. Es würde hier den Rahmen sprengen alles aufzuzählen, wofür ich dir dankbar bin. Deshalb kurz und knapp: Ich bin dankbar dafür, dass du ein Teil meiner Familie geworden bist und ich danke dir von ganzem Herzen dafür, dass du immer für mich, die Kids und René da bist.

René, du bist schon so lange Zeit an meiner Seite. Niemand hat so viele Höhen und Tiefen mit mir durchlebt wie du. Danke, dass du jeden Tag an meiner Seite bist, unseren chaotischen Familienalltag mit mir meisterst und mich immer wieder zum Lachen bringst, auch in unpassenden Situationen.

Noah und Annie, ihr seid das Beste was mir je passieren konnte. Danke, dass ihr mir jeden Tag zeigt, was wirklich wichtig im Leben ist. Ich hoffe, dass ich euch das Gleiche mit auf den Weg geben kann.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung.....	5
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	9
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	12
2.1 Employee Voice	12
2.1.1 Begriffsverständnis	12
2.1.2 Einflussfaktoren des Employee Voice	15
2.1.3 Auswirkungen des Employee Voice	19
2.2 Professionelle Organisationen.....	22
2.2.1 Ursprung und Begriffsverständnis	22
2.2.2 Formen professioneller Organisationen	26
2.2.3 Besonderheiten der Arbeit in professionellen Organisationen	29
2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen	33
3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell.....	37
4 Voice Behavior in Hochschulen – Eine qualitative Analyse am Beispiel wissenschaftlicher Mitarbeiter	43
4.1 Einleitung	43
4.2 Begriffliche Grundlagen.....	46
4.2.1 Voice Behavior: Begriff und Stand der Forschung.....	46
4.2.2 Charakteristika des deutschen Hochschulsystems	48
4.2.3 Besonderheiten des Voice Behavior in Hochschulen ..	50
4.3 Explorative Untersuchung des Voice Behavior in Hochschulen	52
4.3.1 Beschreibung der Untersuchung	52
4.3.2 Auswertung der Interviews	56
4.4 Beschreibung und Analyse der Interviewdaten.....	58

4.4.1	Generelles Voice Behavior der Mitarbeiter in Hochschulen.....	58
4.4.2	Einflussfaktoren des Voice Behavior in Hochschulen.....	59
4.4.3	Auswirkungen des Voice Behavior in Hochschulen....	63
4.5	Schlussfolgerungen	66
5	The moderating role of message content in the formation of employee voice	73
5.1	Introduction	73
5.2	Conceptual background and hypotheses regarding the moderating effect of message content	76
5.2.1	The relationship between supervisor openness, psychological safety and futility	76
5.2.2	The relationship between supervisor mood, psychological safety and futility	80
5.2.3	The relationship between psychological safety, futility and employees' intention to show voice	82
5.3	Method	84
5.3.1	Participants and procedure	84
5.3.2	Measures	85
5.3.3	Statistical analysis	86
5.4	Results of the analysis	88
5.4.1	Descriptive statistics	88
5.4.2	Path model.....	89
5.4.3	Hypotheses testing	90
5.5	Discussion of the results.....	93
5.6	Limitations and future research.....	95
6	How employee voice influences supervisors' performance ratings: The role of supervisors' implicit followership theories ..	98
6.1	Introduction	98
6.2	Conceptual background and hypotheses	100
6.2.1	The effect of promotive and prohibitive voice on supervisors' performance rating.....	100
6.2.2	The moderating effect of supervisors' positive implicit followership theories	103

6.2.3	The moderating effect of supervisors' negative implicit followership theories	105
6.3	Method	107
6.3.1	Participants and procedure	107
6.3.2	Measures	108
6.4	Results of the analysis	109
6.5	Discussion of the results	114
6.6	Limitations and future research	117
7	A longitudinal analysis of the influence of employee voice on organizational effectiveness	120
7.1	Introduction	120
7.2	Theoretical background and hypotheses	122
7.2.1	The influence of prohibitive voice on organizational effectiveness	122
7.2.2	The moderating effects of organizational error management climate and climate strength	125
7.3	Method	129
7.3.1	Data and sample	129
7.3.2	Measures	129
7.3.3	Statistical analysis	132
7.4	Results of the analysis	133
7.5	Discussion of the results	140
7.6	Limitations and future research	143
8	Beiträge und Schlussfolgerungen	146
8.1	Überblick über die Beiträge	146
8.2	Zusammenfassung der Beiträge zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen	147
8.2.1	Beiträge zur Diskussion über Einflussfaktoren	147
8.2.2	Beiträge zur Diskussion über Auswirkungen	151
8.3	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Employee Voice	154
8.3.1	Beiträge zur Diskussion über die Formen von Employee Voice	154

8.3.2	Beiträge zur Diskussion über die Reaktion des Vorgesetzten auf Employee Voice.....	156
8.4	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über professionelle Organisationen.....	161
8.5	Zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Diskussion über Employee Voice in professionellen Organisationen	165
8.6	Schlussfolgerungen	168
8.6.1	Grenzen der Arbeit.....	168
8.6.2	Forschungsbedarf.....	170
	Literaturverzeichnis.....	175

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.2:	Forschungsmodell der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen	35
Abb. 3.1:	Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen	38
Abb. 4.1:	Kategoriensystem der Inhaltsanalyse	57
Fig. 5.1:	Research model	77
Fig. 5.2:	Results of latent variable path model	89
Fig. 6.1:	Research model	106
Fig. 6.2:	Differences in supervisors' performance ratings	110
Fig. 6.3:	Moderation effect of supervisors' negative IFTs on the relationship between promotive voice and the supervisors' performance ratings	112
Fig. 6.4:	Moderation effect of supervisors' negative IFT on the relationship of prohibitive voice and supervisors' performance rating	114
Fig. 7.1:	Inverted U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness	137
Fig. 7.2:	Moderating effect of error management climate on the U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness	139
Fig. 7.3:	Moderating effect of error management climate and error management climate strength on the U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness...	140
Abb. 8.1:	Erweiterung des Forschungsmodells zu Employee Voice um die Perspektive des Empfängers.....	160
Abb. 8.2:	Einordnung der empirischen Ergebnisse in das Forschungsmodell zu Employee Voice in professionellen Organisationen	167

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Formen professioneller Organisationen	27
Tab. 5.1:	Means, standard deviations, and correlations of variables...	88
Tab. 5.2:	Multiple-group analysis of the moderating effects of message content.....	92
Tab. 6.1:	Means, standard deviations and difference scores	109
Tab. 6.2:	Results of three-way ANOVA for promotive voice.....	111
Tab. 6.3:	Results of three-way ANOVA for prohibitive voice.....	113
Tab. 7.1:	Descriptive statistics, VIFs and correlations	134
Tab. 7.2:	Fixed-effects regression results, Driscoll and Kraay standard errors	136

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AVE	Average Variance Extracted
BORA	Berufsordnung für Rechtsanwälte
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
CI	Confidence Interval
df	Degrees of Freedom
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
EV	Employee Voice
Fig.	Figure
GFI	Goodness of Fit
H	Hypothesis
HRM	Human Resource Management
HSCIC	Health and Social Care Information Centre
I	Interviewpartner
i.e.	id est
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
IESBA	International Ethics Standards Board for Accountants
IFI	Incremental Fit Index
IFT	Implicit Followership Theories
ILR	Industrial Labor Relations
LMX	Leader-Member Exchange
M	Mittelwert/Mean
n	Stichprobengröße
N	Grundgesamtheit
NFI	Normed Fit Index
NHS	National Health Service
o. H.	ohne Heftnummer
OB	Organizational Behavior
OCB	Organizational Citizenship Behavior
p.	Page
PSF	Professional Service Firms

RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SHMI	Summary Hospital-level Mortality Indicator
SD	Standard Deviation
Tab.	Tabelle/Table
TLI	Tucker-Lewis Index
VHB	Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschulleh- rer für Betriebswirtschaft e. V.
VIF	Variance Inflation Factor

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

In der wissenschaftlichen Literatur wird der **Kommunikation** innerhalb von Organisationen ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Dies wird nicht zuletzt deutlich, weil für viele Forscher¹ Organisationen erst durch die Kommunikation in ihnen begründet werden (vgl. Putnam/Nicotera/Mc Phee 2009, S. 1). Demzufolge befassen sich diverse Fachdisziplinen mit der Kommunikation innerhalb von Organisationen und deren Auswirkungen auf unterschiedliche organisationale Prozesse sowie Leistungen (vgl. Barker/Camarata 1998; Singh 2014; Kang/Sung 2017; Keyton 2017; Holzwarth et al. 2020).

Insbesondere die dynamische Umwelt und der zunehmende Wettbewerb in der Wirtschaft stellen Unternehmen und deren Mitarbeiter vor die Anforderung, flexibel zu agieren und reagieren (vgl. Bea/Göbel 2019, S. 436-437; Vahs 2019, S. 299-303). Somit sind Arbeitsprozesse erforderlich, die flexibel an den Gegebenheiten der dynamischen Umwelt ausgerichtet werden können. Gleichzeitig werden Mitarbeiter benötigt, die durch kreatives Denken und Handeln Veränderungsprozesse anregen (vgl. Detert/Burris 2007, S. 869; Morrison 2011, S. 374). Die Bedeutung und Notwendigkeit intraorganisationaler Kommunikation steigt folglich (vgl. Detert/Burris 2007, S. 869; Grant 2013, S. 1703; Holzwarth et al. 2020, S. 27). Durch eine transparente Kommunikation arbeitsbezogener Themen leisten Mitarbeiter in diesem Zusammenhang einen entscheidenden Beitrag, da sie ihre Vorgesetzten mit wichtigen Informationen versorgen, um Arbeitsprozesse und -umstände verändern (vgl. van Dyne/LePine 1998, S. 109; Walubwa/Schaubroeck 2009, S. 1276) und Fehler frühzeitig identifizieren zu können (vgl. Argyris/Schön 1996; Wie/Zhang/Chen 2015).

Die Kommunikation von Meinungen, Ideen, Anregungen und Kritik in Unternehmen seitens der Mitarbeiter wird in der wissenschaftlichen Literatur seit den 1970er-Jahren unter dem Begriff **Employee Voice** (Synonym: Voice Behavior) diskutiert (vgl. Morrison 2014, S. 174). Während Employee Voice

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

anfangs auf eine generelle Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit arbeitsbezogenen Situationen zurückgeführt wurde (vgl. Hirschman 1970), wird es mittlerweile als proaktives Engagement der Mitarbeiter zur Verbesserung des Status quo in Unternehmen eingestuft (vgl. van Dyne/LePine 1998; Ng/Feldman 2012; Lee/Kim/Yun 2021). Demnach führt Employee Voice insbesondere auf organisationaler Ebene zu positiven **Auswirkungen** in Form frühzeitiger Fehlervermeidung und -behebung, organisationalen Lernens sowie der Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Entwicklung von Innovationen (vgl. Morrison 2014, S. 178-179; Bashur/Oc 2015; Rasheed/Shahzad/Nadeem 2021).

Mit Employee Voice werden gleichwohl nicht nur positive Auswirkungen verbunden. Die Äußerung von Vorschlägen und Fehlern vor allem auf individueller Ebene kann für den Mitarbeiter, der Voice Behavior zeigt, Nachteile mit sich bringen. So kann dies zu einem Imageverlust oder einer schlechten Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten führen, wenn sich Kollegen oder Vorgesetzte durch kritische Äußerungen persönlich angegriffen fühlen (vgl. Morrison/Milliken 2000; Burris 2012). Mitarbeiter wägen demnach die möglichen Risiken ab, bevor sie in einer Situation Voice Behavior zeigen. Daneben berücksichtigen sie die Wahrscheinlichkeit, dass mit der Äußerung eine Veränderung angestoßen wird, indem der Vorgesetzte oder die Kollegen auf das Voice Behavior reagieren (vgl. Morrison 2014, S. 180-181).

Um Aussagen über die Entscheidungsfindung von Mitarbeitern im Hinblick auf deren Voice Behavior treffen zu können, wurde bereits eine Vielzahl an **Einflussfaktoren** des Voice Behavior identifiziert, unter diesen individuelle Dispositionen (z. B. Extraversion), arbeitsbezogene Einstellungen und Wahrnehmungen (z. B. Arbeitszufriedenheit), Emotionen und Gefühle der Mitarbeiter (z. B. Angst), Vorgesetzte und deren Führungsverhalten (z. B. Leader-Member-Exchange) sowie kontextbezogene Faktoren (z. B. Organisationsklima) (vgl. Morrison 2014, S. 186).

Während einigen dieser Faktoren, bspw. Arbeitszufriedenheit, ein grundsätzlich positiver Einfluss oder Angst ein grundsätzlich negativer Einfluss auf das Voice Behavior zugeschrieben werden kann (vgl. Morrison 2014, S. 185), divergieren die Ergebnisse über die Wirkung weiterer Faktoren, z. B. das

Vorgesetztenverhalten (vgl. Detert/Burris 2007, S. 870). Liu et al. (2017) konnten dies in ihrer Studie empirisch bestätigen, indem sie den Einfluss der Stimmung des Vorgesetzten über verschiedene Interaktionen hinweg auf das Voice Behavior der Mitarbeiter untersuchten und zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangten. Inwiefern die Einflussfaktoren als Motivatoren oder Hemmfaktoren fungieren, hängt demgemäß oftmals von der spezifischen Situation ab, in der sich der Mitarbeiter befindet, wenn es darum geht, Voice Behavior zu zeigen.

Bezugnehmend auf den Einfluss situationsbezogener Faktoren wird innerhalb der organisationswissenschaftlichen Literatur die Bedeutung der Untersuchung des organisationalen Kontexts zunehmend diskutiert (vgl. Cappelli/Sherer 1991; Mowday/Sutton 1993; Johns 2006; Porter/Schneider 2014; Johns 2018). Laut Johns (2006) umfasst der **organisationale Kontext** sämtliche situationsbezogenen Faktoren, die das individuelle und organisationale Verhalten beeinflussen. Ebendiese finden sich in der individuellen Umwelt der Organisationsmitglieder sowie der externen Umwelt der Organisation wieder (vgl. Johns 2006, S. 386). Im wissenschaftlichen Diskurs werden diese Betrachtungsebenen auch als Makro- und Mesoebene bezeichnet. Die Makroebene bezieht sich bspw. auf die Landeskultur und die gesetzlichen Regelungen, mit denen sich eine Organisation und deren Individuen umgeben. Die Mesoebene beschreibt u. a. die Struktur einer Organisation sowie die dort vorherrschende intraorganisationale Kultur (vgl. Scott 2014, S. 236; Steinbach 2019, S. 38).

Ferner existiert noch die Betrachtung auf Mikroebene. Sie umfasst die Werte, Normen und Verhaltensweisen von Individuen und Gruppen in Organisationen und ist in die beiden übergeordneten Ebenen eingebettet (vgl. Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012, S. 98-102; Steinbach 2019, S. 38). Infolgedessen wird das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder durch den organisationalen Kontext auf Makro- und Mesoebene geprägt. Dierdorff und Morgeson (2013) untermauern diesen Zusammenhang durch ihre Studie, in der sie die Beziehung zwischen organisationalen Strukturen und dem individuellen Verhalten in unterschiedlichen beruflichen Kontexten betrachteten und dabei auf divergierende Ergebnisse hinsichtlich der Effekte stießen. Für die Empirie und Theorie ergibt sich daraus insgesamt die Notwendigkeit, den

organisationalen Kontext zu berücksichtigen, um die Beziehung zwischen verschiedenen Variablen besser erklären zu können (vgl. Johns 2006).

Angeichts der Argumentation über den Einfluss des organisationalen Kontexts liegt es nahe, dass dieser das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder in Bezug auf Voice determiniert. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass auch in der Employee-Voice-Forschung eine stärkere Fokussierung auf den Untersuchungskontext gefordert wird (vgl. Morrison 2023). Die Untersuchungen konzentrieren sich indes bisher vorrangig auf die Mikroebene, indem das individuelle Verhalten der Mitarbeiter und die damit verbundenen Auswirkungen betrachtet werden (vgl. Morrison 2014). Zudem liegen einige Studien vor, die analysierten, wie Faktoren der Makroebene, u. a. die Landeskultur, auf das Voice Behavior in Organisationen einwirken (vgl. Botero/van Dyne 2009; Morrison/Chen/Salgado 2004). Eine Auseinandersetzung mit organisationalen Kontextfaktoren auf Mesoebene blieb in der Employee-Voice-Forschung bislang jedoch weitestgehend aus (vgl. Morrison 2014; Bashshur/Oc 2015). Vor allem Letztere wirken in direkter Weise auf das individuelle Verhalten von Mitarbeitern und prägen ihr Handeln. Deshalb verwundert es, dass der Einfluss dieser Faktoren auf das Voice Behavior in der Forschung kaum berücksichtigt wird (vgl. Johns 2006). So können Besonderheiten des Voice Behavior in spezifischen Untersuchungskontexten lediglich schwer erfasst werden.

Ein organisationaler Untersuchungskontext, der in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Interesse gewinnt, ist der von **professionellen Organisationen** (vgl. Brock/Leblebici/Muzio 2014). In den 1960er-Jahren beschrieb die professionelle Organisation eine Organisation, die im Wesentlichen Mitarbeiter beschäftigte, die einer Profession angehörten, z. B. Juristen. Heute fungiert der Begriff vermehrt als übergeordnete Bezeichnung für Organisationen, wie z. B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen, Krankenhäuser und Universitäten (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 157). Die Besonderheit dieser Organisationen besteht dabei in ihren spezifischen Merkmalen, durch die sich die professionelle Organisation von anderen Organisationen abgrenzt (vgl. Gorman 2015; von Nordenflycht 2010). So wird die Dienstleistung in professionellen Organisationen überwiegend durch das

Wissen der Mitarbeiter erbracht, bei denen es sich um hochqualifizierte Experten, sogenannte Professionals, handelt. Diese Organisationen zeichnen sich überdies oftmals durch eine geringe Kapitalintensität aus, da vor allem Sachkapital aufgrund der wissensintensiven Dienstleistung nicht benötigt wird (vgl. Greenwood et al. 2005, S. 661; von Nordenflycht 2010, S. 156).

1.2 Problemstellung

Angesichts der Bedeutung des organisationalen Kontexts für das individuelle Verhalten kann davon ausgegangen werden, dass die spezifischen Merkmale professioneller Organisationen das dort vorherrschende Voice Behavior der Mitarbeiter beeinflussen. Eine Übertragbarkeit bisheriger Erkenntnisse zum Voice Behavior aus anderen organisationalen Wirtschaftssektoren wie z. B. dem produzierenden Gewerbe ist nur begrenzt möglich, da sich aus den spezifischen Merkmalen eine besondere Arbeitssituation in professionellen Organisationen ergibt (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 166). Um Aussagen über Employee Voice in diesem speziellen Kontext treffen zu können, ist es notwendig, relevante organisationale Kontextfaktoren in der Untersuchung des Voice Behavior von Mitarbeitern zu berücksichtigen und im wissenschaftlichen Diskurs inhaltlich zu thematisieren.

Die bislang überschaubare **Forschung zu Employee Voice in professionellen Organisationen** offenbart erste empirische Hinweise, inwiefern die Besonderheiten der organisationalen Merkmale von professionellen Organisationen das Voice Behavior der dort Beschäftigten beeinflussen kann. So stellten Donovan et al. (2016) in einer qualitativen Studie heraus, dass das Voice Behavior von Mitarbeitern in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bspw. durch die dort vorherrschenden hierarchischen Strukturen und die Ressourcenabhängigkeit gehemmt werden kann. Weitere Studienergebnisse unter Wirtschaftsprüfern lassen zudem annehmen, dass die Leistungsbewertung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten von dem organisationalen Kontext beeinflusst wird (vgl. Nelson/Proell 2018). Wie genau die organisationalen Kontextfaktoren auf die jeweiligen Einflussfaktoren wirken und welche Auswirkungen daraus resultieren, ist hingegen kaum erforscht. Dadurch, dass der organisationale Kontext in vielen Studien entweder nicht spezifiziert oder vor dem Hintergrund der Ergebnisse nicht diskutiert wird, mangelt es an einem

tiefergehenden Verständnis über Employee Voice in professionellen Organisationen (vgl. Johns 2006; Johns 2018).

Aus der organisationswissenschaftlichen Literatur über die Bedeutung des organisationalen Kontexts ist bekannt, dass zahlreiche organisationale Kontextfaktoren auf das Verhalten von Individuen wirken können – u. a. Autonomie, Rechenschaftspflicht, Ressourcenverfügbarkeit oder soziale Beeinflussung (vgl. Johns 2006). Viele dieser Faktoren prägen die **Arbeit in professionellen Organisationen**. So wird den Professionals ein hoher Grad an Autonomie gewährt, um die wissensintensive Dienstleistung erbringen zu können (vgl. Klatetzki 2012, S. 168). Gleichzeitig ergibt sich aus der Profession eine Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft und den Kunden (vgl. Miege 2016, S. 28). Auch die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unterliegt besonderen Rahmenbedingungen, da sie durch die fachliche Autorität des Vorgesetzten beeinflusst wird. Die Autorität basiert auf dem professionsspezifischen Expertenwissen der Vorgesetzten. Insbesondere „Nicht-Experten“ sind auf dieses Wissen in vielerlei Hinsicht angewiesen, wodurch eine gewisse Ressourcenabhängigkeit zwischen den beiden Akteuren vorliegen kann (vgl. Klatetzki 2012, S. 168; Miege 2016, S. 28).

Unklar ist, inwiefern solche organisationalen Besonderheiten **förderliche oder hemmende Einflüsse des Employee Voice** in professionellen Organisationen darstellen. So ist anzunehmen, dass der hohe Grad an Autonomie der Mitarbeiter deren Voice Behavior fördert. Schließlich ist aus der wissenschaftlichen Forschung bereits bekannt, dass sich Individuen, denen ein autonomes Handeln ermöglicht wird, freier entfalten können, was positiv auf deren Motivation, Innovation und Handlungsfähigkeit wirkt (vgl. Parker 2007; Kim et al. 2009; Parker/Wang/Liao 2019). Im Gegensatz dazu ist zu erwarten, dass die empfundene Ressourcenabhängigkeit der Mitarbeiter hemmend auf das Voice Behavior wirkt. Das Abhängigkeitsverhältnis resultiert dabei daraus, dass sich die Mitarbeiter in einem Sozialisationsprozess befinden, in dem sie u. a. auf das Wissen ihrer Vorgesetzten angewiesen sind (vgl. Green 1991, S. 390). Auf diese Weise kann die Angst vor möglichen Risiken bei den Mitarbeitern ansteigen. Schließlich hängt ihre Karriere oftmals von einer erfolgreichen professionellen Sozialisation ab (vgl. Klatetzki 2012, S. 171). Hinsichtlich der Rechenschaftspflichten in professionellen Organisationen ist

demgegenüber fraglich, ob ein positiver oder negativer Effekt zu erwarten ist. Durch die Rechenschaftspflicht werden bestimmte Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt, wie sie sich in bestimmten Situationen zu verhalten haben (vgl. Frink/Klimoski 1998; Johns 2006). Während die Kommunikation von Fehlern und Missständen zum Wohl der Gesellschaft und der Kunden oftmals gesetzlich manifestiert und gefordert wird (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 162-163), gibt es hinsichtlich der Äußerung von Vorschlägen selten Vorgaben. Dies könnte dazu führen, dass Mitarbeiter in professionellen Organisationen lediglich Fehler oder Missstände kommunizieren.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob und wie die organisationalen Kontextfaktoren **Einfluss auf die Auswirkungen des Employee Voice** nehmen. Da den Professionals aufgrund ihres Wissens eine gewisse Fachautorität zugeschrieben wird (vgl. Mieg 2016, S. 28), ist es möglich, dass eine offene Meinungsäußerung seitens der Mitarbeiter von ihnen als Angriff auf ihre fachliche Kompetenz gewertet wird. Dies könnte die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Vorgesetzten auf das Voice Behavior der Mitarbeiter mit Sanktionen reagieren. Burris (2012) zeigte bereits in einem anderen organisationalen Kontext, dass Vorgesetzte negativ auf Voice reagieren, wenn das Geäußerte durch sie als herausfordernd bewertet wird. Gleichzeitig könnte der Grad an Autonomie in professionellen Organisationen die Reaktion des Vorgesetzten auch positiv beeinflussen. So ist aus der Forschung bereits bekannt, dass Autonomie die Möglichkeit birgt, Veränderungen aktiv hervorzubringen (vgl. Parker/Wall/Jackson 1997; Johns 2006). Deshalb könnte der hohe Grad an Autonomie der Vorgesetzten positiv auf deren Reaktionsverhalten hinsichtlich Voice wirken, indem sie eher dazu gewillt sind, Vorschläge und Ideen umzusetzen. Insgesamt ist zu erwarten, dass die Reaktionen der Vorgesetzten in professionellen Organisationen einen erheblichen Einfluss auf das dortige Organisationsklima nehmen. So weisen Studien darauf hin, dass zu erwartende negative Reaktionen von Vorgesetzten hinderlich für das zukünftige Voice Behavior der Mitarbeiter ist (vgl. Edmondson 1996; Milliken/Morrison/Hewlin 2003). Daraus kann sich ein Organisationsklima entwickeln, das durch Angst und Unsicherheit im Hinblick auf die Kommunikation der Organisationsmitglieder geprägt ist.

Zusammenfassend legen diese beispielhaften Ausführungen nahe, dass es einer kontextspezifischen Untersuchung von Employee Voice bedarf, um die Besonderheiten und Unterschiede der Einflussfaktoren und Auswirkungen des Voice Behavior in professionellen Organisationen erfassen zu können. Erstens können dadurch bislang neue und unbekannte Einflussfaktoren sowie Auswirkungen von Voice Behavior identifiziert werden (vgl. Johns 2018). Zweitens ermöglicht die Berücksichtigung der Kontextfaktoren, divergierende Forschungsergebnisse wie bspw. unterschiedliche Wirkungsrichtungen, umgekehrte Kausalitäten und Nichtlinearitäten zu erklären (vgl. Johns 2006). Beides trägt maßgeblich zur Theoriebildung in der Employee-Voice-Forschung bei, indem es das bisher vorherrschende Verständnis über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice sowie deren Zusammenhänge konkretisiert. Somit kommt der Berücksichtigung des organisationalen Kontexts in der Employee-Voice-Forschung **wissenschaftliche Relevanz** zu.

Darüber hinaus tragen Erkenntnisse über die Einflussfaktoren von Voice Behavior in professionellen Organisationen dazu bei, in solchen Organisationen Umgebungen zu schaffen, die das Voice Behavior von Mitarbeitern begünstigen. Dies ist speziell in professionellen Organisationen nicht unerheblich, da sie von großer Bedeutung für die Gesellschaft und Wirtschaft sind. So sind sie das am schnellsten wachsende Arbeitsumfeld in den industrialisierten Ländern (vgl. Gorman 2015, S. 123). Auch in Deutschland lag der Anteil der Erwerbstätigen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen bei 42,2 % im Jahre 2021 (vgl. Statista 2023). Gleichzeitig haben u. a. die Erbringung und Weitergabe von Wissen im Bildungsbereich, Gesundheitswesen und Recht sowie die Koordination des Finanzmarkts enormen Einfluss auf die Gesellschaft (vgl. Gorman 2015, S. 123). Besonders aufgrund der wissensintensiven Dienstleistung sind diese Organisationen davon abhängig, dass die Mitarbeiter Arbeitsprozesse kritisch hinterfragen und Fehler kommunizieren (vgl. von Nordenflycht 2010). Nur so ist es möglich, im Wettbewerb zu bestehen und schwerwiegenden Schaden für die Organisation wie bspw. durch Behandlungsfehler in Krankenhäusern abzuwehren (vgl. Edmondson 2003).

Erkenntnisse über die Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen stellen im Zuge dessen einen Ansatzpunkt zur Implementierung und Gestaltung eines Voice-förderlichen Organisationsklimas in professionellen Organisationen dar. Ein derartiges Organisationsklima trägt maßgeblich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter bei, indem es die Arbeitszufriedenheit verbessert, die Leistungsbereitschaft erhöht und die Wechselbereitschaft reduziert (vgl. Morrison/Milliken 2000; Morrison 2014). Insgesamt kann demnach der Erforschung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen **praktische Relevanz** zugeschrieben werden.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund besteht das **Ziel der vorliegenden Arbeit** darin, Einflussfaktoren und Auswirkungen des Employee Voice in professionellen Organisationen zu analysieren. Die Analyse erfolgt mittels vier empirischer Studien. Die Kombination verschiedener quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden ermöglicht es, den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit umfassend zu betrachten und Beiträge zu der bestehenden wissenschaftlichen Literatur zu leisten.

Die Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Zunächst werden in **Kapitel 2** die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen erarbeitet, indem die zentralen Gegenstände der Arbeit, Employee Voice und professionelle Organisationen, beschrieben werden. Auf Basis der begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen wird ein Forschungsmodell zu Employee Voice in professionellen Organisationen entwickelt, das den analytischen Rahmen der Arbeit bildet.

In **Kapitel 3** werden die durchgeführten empirischen Studien in das zuvor entwickelte Forschungsmodell und demensprechend in den Gesamtkontext der Arbeit eingeordnet. Zudem wird aufgezeigt, wie die vier empirischen Studien der Kapitel 4 bis 7 inhaltlich zusammenhängen.

Nachfolgend werden in Kapitel 4 bis 7 neu erlangte Erkenntnisse über Employee Voice in professionellen Organisationen präsentiert, die mittels empirischer Studien generiert wurden. In **Kapitel 4** wird eruiert, wie das Voice Behavior in professionellen Organisationen ausgestaltet ist. Konkret

werden die Besonderheiten des Voice Behavior von wissenschaftlichen Mitarbeitern in Hochschulen analysiert, um Erkenntnisse über bisher unbekannte bzw. unterschiedliche Einflussfaktoren und Auswirkungen des Employee Voice in professionellen Organisationen zu erlangen.

Kapitel 5 untersucht, welche Einflussfaktoren innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf die Intention der Mitarbeiter wirken, Voice Behavior gegenüber ihrem Vorgesetzten zu zeigen. Neben dem Einfluss der generellen Offenheit und der Stimmung des Vorgesetzten sowie dem Mediationseffekt von psychologischer Sicherheit und Wirksamkeit wird auf den moderierenden Effekt des Nachrichteninhalts eingegangen. Dies ermöglicht eine umfassende Analyse des Entscheidungsprozesses über Employee Voice von Mitarbeitern in professionellen Organisationen.

Die Kapitel 6 und 7 fokussieren auf die Auswirkungen des Employee Voice in professionellen Organisationen. **Kapitel 6** betrachtet die individuelle Ebene und untersucht den Zusammenhang zwischen Employee Voice und der Leistungsbewertung von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In diesem Kontext wird darauf eingegangen, inwiefern die in professionellen Organisationen vorherrschenden unterbewussten Vorstellungen bzw. Annahmen seitens des Vorgesetzten über Geführte diesen Zusammenhang moderieren.

In **Kapitel 7** werden durch die Untersuchung des Einflusses von Employee Voice auf die Effektivität von Krankenhäusern die Auswirkungen von Voice auf organisationaler Ebene betrachtet. Konkret wird analysiert, inwiefern der Zusammenhang von Employee Voice und der Sterberate in Krankenhäusern von dem dort herrschenden organisationalen Klima hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern abhängt. Darüber hinaus wird untersucht, inwieweit die Stärke des organisationalen Klimas auf diese Beziehung wirkt.

Die Erkenntnisse aus Kapitel 4 bis 7 münden in der Darstellung von Forschungsbeiträgen in **Kapitel 8**. Neben der Zusammenfassung von Beiträgen zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen werden übergreifende Beiträge zu der Employee-Voice-Forschung sowie der Forschung über professionelle Organisationen gegeben.

Sowohl die Erkenntnisse über die zusammenfassenden wie auch übergreifenden Beiträge werden anschließend in das Forschungsmodell aus Kapitel 3 eingebettet. Abschließend werden die Grenzen der Arbeit und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen¹

2.1 Employee Voice

2.1.1 Begriffsverständnis

Der Begriff Employee Voice wird von Wissenschaftlern seit den 1970er-Jahren vielfach verwendet und diskutiert. Als Grundlage fungiert das Model von Hirschman (1970), das die Unzufriedenheit von Kunden in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens in den Fokus rückt. Nach dem Modell haben Kunden zwei Möglichkeiten, anhand derer sie ihrer Unzufriedenheit Ausdruck verleihen können: Sie können die Produkte und Dienstleistungen nicht mehr kaufen bzw. in Anspruch nehmen („Exit“) oder ihre Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen und/oder Dritten äußern („Voice“) (vgl. Hirschman 1970, S. 4).

Ausgehend von dieser absatzmarktorientierten Sichtweise verlagerte sich der thematische Fokus von dem Kunden auf den Mitarbeiter im Unternehmen, der ähnliche Möglichkeiten zum Umgang mit Unzufriedenheit im Unternehmen hat. Er kann diese Unzufriedenheit kommunizieren oder das Unternehmen verlassen. Mit der Zeit entwickelte sich so eine Vielfalt an wissenschaftlicher Literatur unterschiedlicher Fachdisziplinen, die sich mit dem Konstrukt Voice auseinandersetzt. Zu unterscheiden ist dabei die Literatur zu Organizational Justice, Industrial Labor Relations (ILR), Human Resource Management (HRM) und Organizational Behavior (OB). Während sich die Literatur in den drei erstgenannten Bereichen auf die formalen Mechanismen von Voice im Sinne der Mitbestimmung konzentriert (vgl. Bies/Shapiro 1988; Boroff/Lewin 1997; Dundon et al. 2004), fokussiert die OB-Literatur auf das nicht-formalisierte Kommunikationsverhalten von Individuen in Unternehmen (vgl. Morrison 2011, S. 381).

Die vorliegende Arbeit betrachtet das Konstrukt Voice aus der Perspektive der Organizational-Behavior-Literatur und versteht **Employee Voice** als die informelle Kommunikation von Vorschlägen, Anregungen, Missständen und Kritik im arbeitsbezogenen Kontext durch die Mitarbeiter (vgl. Morrison

¹ Teile dieses Kapitels sind in ähnlicher, aber deutlich kürzerer Form in einem gemeinsam mit Stefan Süß verfassten Artikel erschienen (vgl. Köllner/Süß 2019).

2014, S. 174). Dabei wird nicht mehr von einer Unzufriedenheit der Mitarbeiter als Ursprung von Voice ausgegangen (Hirschman, 1970). Vielmehr geht es darum, den Status quo – entweder für das gesamte Unternehmen oder einzelne Stakeholder – zu verändern (vgl. Knoll et al. 2016, S. 164).

Die **Motivation** der Mitarbeiter liegt demnach in dem Wunsch begründet, dem Unternehmen und der Belegschaft zu einer effektiveren Arbeitsweise zu verhelfen, weshalb Voice Behavior innerhalb der Literatur überwiegend als prosozial beschrieben wird (vgl. Morrison 2014, S. 180; Morrison 2023). Tangirala et al. (2013) konnten bspw. nachweisen, dass Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Pflichtbewusstsein häufiger Voice Behavior zeigen als Mitarbeiter, die vorrangig leistungsorientiert sind. Zudem belegten weitere Studien positive Einflüsse von Verantwortungsbewusstsein hinsichtlich Veränderungen (vgl. Fuller/Marler/Hester 2006), des Gefühls der Verpflichtung (vgl. Liang/Farh/Farh 2012) sowie der organisationalen Identifikation (vgl. Liu/Zhu/Yang 2010) auf das Voice Behavior.

Ungeachtet dieser Erkenntnisse weisen einige Forscher allerdings darauf hin, dass Voice Behavior nicht nur durch prosoziale Motive getrieben werden kann, sondern auch durch andere, insbesondere eigennützige Motive (vgl. Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 388; Knoll et al. 2016, S. 164). Zhou et al. (2022) belegten in ihrer Studie, dass der Wunsch von Mitarbeitern, einen positiven Eindruck auf den Vorgesetzten zu machen, das Voice Behavior positiv beeinflusst. Der Grund, Voice Behavior zu zeigen, ist demnach auch dadurch begründet, dass es positive Auswirkungen für die Mitarbeiter haben kann. Zu diesen zählt die Verbesserung des eigenen Images (vgl. Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012) und des sozialen Status (vgl. Weiss/Morrison 2019). Das Vorhandensein von eigennützigen Motiven schließt das Zugrundeliegen prosozialer Motive jedoch nicht aus. So können Mitarbeiter auf Missstände im Unternehmen hinweisen, um diese zu bewältigen und gleichzeitig einen Eigennutzen im Sinne eines positiven Images daraus ziehen. Es kann demzufolge davon ausgegangen werden, dass Voice Behavior prosozialer Natur ist, jedoch durch weitere eigennützige Motive ergänzt werden kann.

Wie bereits anhand der breitgefassten Definition von Employee Voice deutlich wird, sind verschiedene Ausprägungen von Voice Behavior vorhanden, da der Empfänger und der Inhalt der Nachricht variieren können.

Als **Empfänger von Voice** können verschiedene Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens fungieren. Somit ist es als Mitarbeiter möglich, Voice Behavior sowohl gegenüber Vorgesetzten (speak up) als auch gegenüber Kollegen oder sogar Dritten (speak out) wie z. B. Kunden zu zeigen (vgl. Morrison 2014, S. 174). Die vorliegende Arbeit fokussiert auf das Voice Behavior gegenüber Vorgesetzten, da insbesondere dem Vorgesetzten – durch die in vielen Unternehmen immer noch vorherrschenden hierarchischen Strukturen – die notwendige Autorität zugesprochen wird, um Ideen und Veränderungen auch tatsächlich umsetzen zu können (vgl. Farmer/Aguinis 2005, S. 1069). Anzunehmen ist, dass sich das Voice Behavior gegenüber Kollegen oder Dritten durch fehlende Möglichkeiten der Umsetzung von Voice anders darstellt und deshalb einer separaten Betrachtung bedarf.

Eine weitere Unterscheidung von Employee Voice ergibt sich aus dem **Inhalt der Nachricht**, der geäußert werden kann (vgl. Morrison 2014). So können bspw. Verbesserungsvorschläge formuliert werden, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten. Es kann aber auch auf einen Fehler hingewiesen werden, der innerhalb einer Abteilung oder des Unternehmens identifiziert wurde. Der Inhalt der Nachricht ist dabei abhängig vom jeweiligen Voice-Anlass, der bspw. das Aufdecken eines Fehlers in einem Arbeitsprozess oder die effizientere Durchführung von Arbeitsschritten sein kann. Wurde eine differenzierte Betrachtung des Nachrichteninhalts bis vor einigen Jahren noch versäumt, steigt dessen Bedeutung für die Forschung mittlerweile zunehmend an (vgl. Morrison 2023). Die in der Literatur bis heute am weitesten verbreitete Ansicht hinsichtlich der Voice-Formen ist die Unterscheidung zwischen Promotive Voice und Prohibitive Voice (vgl. Liang/Farh/Farh 2012). Promotive Voice umfasst die Äußerung von Ideen und Vorschlägen zur Verbesserung organisationaler Arbeitsprozesse. Prohibitive Voice bezieht sich hingegen auf die Meldung von Fehlern und Mängeln, die schädlich für das Unternehmen sein können (vgl. Liang/Farh/Farh 2012). Weitere Unterscheidungen lieferten

van Dyne, Ang und Botero (2003) sowie Maynes und Podsakoff (2014), deren Typologien sich innerhalb der Employee-Voice-Literatur bislang jedoch nicht durchsetzen konnten.

Ein Begriff, der im Zusammenhang mit Employee Voice häufig diskutiert wird, ist **Employee Silence**. Employee Silence basiert auf dem von Morrison und Milliken (2000) behandelten Konstrukt Organizational Silence, dass sich durch ein Klima des Schweigens innerhalb von Organisationen auszeichnet. Daran anlehnend wird Employee Silence als das bewusste oder unbewusste Zurückhalten von Voice Behavior in Unternehmen bezeichnet (vgl. Morrison 2023). In der OB-Literatur herrscht kein Konsens, wie Employee Voice und Silence zusammenhängen. Verschiedene Modelle werden diskutiert. Knoll et al. (2016) setzten sich mit den beiden Konstrukten auseinander und gaben drei mögliche Modelle vor, wie die Konstrukte zusammenhängen können: (1) Voice und Silence sind gegensätzliche Konstrukte, (2) Voice und Silence sind beides Teile eines Kontinuums und (3) Voice und Silence sind unabhängige Variablen. In der vorliegenden Arbeit wird der Anschauung von Morrison (2014) gefolgt, die Silence als „failure to voice, and voice is a choice (deliberate or otherwise) to not remain silent“ (Morrison 2014, S. 177) definierte und beide Konstrukte als Teile eines Kontinuums miteinander in Beziehung stellte.

2.1.2 Einflussfaktoren des Employee Voice

Der Fokus bisheriger empirischer Untersuchungen der Employee-Voice-Forschung ist auf die Identifizierung von **Einflussfaktoren** ausgerichtet, durch die sich das Voice Behavior erhöht bzw. mindert. Die durchgeführten Untersuchungen lassen erkennen, dass es eine Vielzahl an Einflussfaktoren gibt, durch die die Wahrscheinlichkeit beeinflusst wird, ob ein gegebener Voice-Anlass zu einem tatsächlichen Voice Behavior führt. Diese Einflussfaktoren können in individuelle Dispositionen, arbeitsbezogene Einstellungen, Emotionen, Führungsverhalten und kontextbezogene Faktoren untergliedert werden (vgl. Morrison 2014, S. 186).

Die erste Form der Einflussfaktoren sind **individuelle Dispositionen**, unter denen Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Fähigkeiten verstanden

werden (vgl. Motowidlo/Borman/Schmit 1997). Diese beeinflussen das Fühlen, Denken und Handeln von Individuen und bestimmen demnach maßgeblich, warum einige Individuen ein stärker ausgeprägtes Voice Behavior zeigen als andere (vgl. Chamberlin/Newton/LePine 2017, S. 14). So konnten LePine und van Dyne (2001) nachweisen, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Extraversion und Gewissenhaftigkeit positiv auf das Voice Behavior von Mitarbeitern wirken. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass gewissenhafte Individuen an der Verbesserung von Arbeitsprozessen interessiert sind und sich extrovertierte Mitarbeiter leicht damit tun, ihre Ideen und Gedanken verbal zu äußern. Elsaied (2019) sowie Subhakaran und Dyaram (2018) wiesen zudem nach, dass Mitarbeiter mit proaktiven Persönlichkeiten Voice Behavior gegenüber dem Vorgesetzten zeigen. Die Effekte werden dabei auf die medierende Rolle der psychologischen Sicherheit sowie der Selbstwirksamkeit der Individuen zurückgeführt. Darüber hinaus konnten weitere Dispositionen wie bspw. Durchsetzungsfähigkeit, Kundenorientierung und Pflichtbewusstsein als positive Einflussfaktoren identifiziert werden (vgl. Morrison 2014, S. 186-187; Morrison 2023). Hemmend auf das Voice Behavior wirken vor allem Neurotizismus und Verträglichkeit, da Individuen, bei denen diese Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt sind, zum einen emotional zu labil und zum anderen in ihren Ansichten zu bejahend sein können (vgl. LePine/van Dyne 2001).

Einen sehr großen Anteil zur Erklärung des Voice Behavior von Mitarbeitern liefern zudem deren **arbeitsbezogene Einstellungen und Wahrnehmungen**. So stellten Chamberlin, Newton und LePine (2017) in einer Metaanalyse heraus, dass die Einstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes bzw. ihrer Tätigkeit ca. 50 % der Varianz von Employee Voice erklären. Darunter fallen z. B. die Identifikation mit der Organisation oder der Arbeitsgruppe, die Arbeitszufriedenheit sowie das Gefühl der Verpflichtung, zu konstruktiven Veränderungen beizutragen (vgl. Chamberlin/Newton/LePine 2017, S. 15). Liang, Farh und Farh (2012) wiesen bspw. nach, dass das Gefühl der Verpflichtung, proaktiv zu Veränderungen innerhalb eines Unternehmens beitragen zu müssen, einen positiven Einfluss auf die Äußerung von Ideen und Vorschlägen seitens der Mitarbeiter hat. Auch die organisationale Identifikation ist von zentraler Relevanz. Je stärker sich die Mitarbeiter mit der

Organisation identifizieren können, desto eher äußern sie sich auf der Arbeit in Bezug auf unterschiedliche Sachverhalte (vgl. z. B. Ruan/Chen 2021). Hinderlich ist es dagegen, wenn sich die Mitarbeiter machtlos fühlen. So ermittelten Kim et al. (2019) in ihrer Untersuchung, dass das Gefühl der Machtlosigkeit negativ auf Employee Voice wirkt und dass dieses Gefühl durch soziale Ablehnung aktiviert werden kann.

Als dritte Form von Einflussfaktoren fungieren die **persönlichen Emotionen und Gefühle seitens der Mitarbeiter**. Empfinden die Mitarbeiter bspw. eine hohe Unsicherheit hinsichtlich der Konsequenzen des Voice Behavior, reduziert dies deren Engagement, Ansichten zu äußern oder auf Mängel hinzuweisen. Das Risiko wird entsprechend als zu hoch wahrgenommen. Schätzen die Mitarbeiter die möglichen Risiken indes als gering ein, steigt das Engagement, Voice Behavior zu zeigen (vgl. Detert/Burris 2007). Ähnlich wie die empfundene psychologische Sicherheit wirkt die wahrgenommene Wirksamkeit des Voice Behavior auf das Verhalten der Mitarbeiter. Das Engagement eines Mitarbeiters, Voice Behavior zu zeigen, ist entsprechend größer, je höher die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Empfänger der Nachricht auf diese reagieren bzw. diese berücksichtigt wird (vgl. Morrison 2014, S. 180-181). Als weitere Einflussfaktoren wurden Wut, Angst und implizite Ansichten über Voice identifiziert (vgl. Morrison 2014, S. 186-187; Willits/Franco-Watkins 2021, S. 1153). Neueste Ergebnisse weisen zudem darauf hin, dass das Gefühl von Reue in Bezug auf Voice oder Silence das individuelle Verhalten, sich zu äußern, sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann. Demnach entscheiden sich Mitarbeiter nicht zwangsläufig dafür, ihre Meinung zurückzuhalten, nur weil das Risiko negativer Konsequenzen zu groß ist. Empfinden sie ein starkes Gefühl der antizipierten Reue, wenn sie still bleiben, kann dies die Wahrscheinlichkeit erhöhen, doch Voice Behavior zu zeigen (vgl. Willits/Franco-Watkins 2021).

Auch der **Vorgesetzte** und dessen **Führungsverhalten** können Einfluss auf das Voice Behavior von Mitarbeitern nehmen, da der Vorgesetzte als Empfänger der Nachricht oftmals Signale über die Vorteilhaftigkeit des Voice Behavior sendet. Er kann folglich ein Gefühl psychologischer Sicherheit sowie die Bereitschaft zur Umsetzung bspw. eines Vorschlags vermitteln (vgl. Mor-

rierson 2011, S. 388). Detert und Burris (2007) ermittelten in diesem Zusammenhang, dass die Offenheit eines Vorgesetzten über die empfundene psychologische Sicherheit positiv auf das Voice Behavior der Mitarbeiter wirkt. Ferner können bestimmte Führungsstile wie die transformationale und ethische Führung das Voice Behavior begünstigen, da die Mitarbeiter zum eigenständigen Denken und zu Kreativität motiviert werden (vgl. Lam et al. 2016; Zhang/Inness 2019). Neben diesen überdauernden Verhaltensweisen können zeitpunktbezogene Emotionen und Stimmungen des Vorgesetzten das Verhalten des Mitarbeiters beeinflussen. Liu et al. (2017) sowie Zhang, Hu und Wang (2020) analysierten, wie unterschiedliche emotionale Zustände das Voice Behavior beeinflussen. Es zeigte sich, dass positive Affekte des Vorgesetzten (z. B. Freude) das Voice Behavior fördern, während negative Affekte (z. B. Wut) das Voice Behavior hemmen – je nachdem, was die Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten kommunizieren.

Schließlich beeinflussen **kontextbezogene Faktoren** ebenfalls das Voice Behavior. So finden sich erste Untersuchungsergebnisse dazu, welche organisationalen Rahmenbedingungen Employee Voice begünstigen. Insbesondere das Organisationsklima kann Voice Behavior in Unternehmen positiv beeinflussen, indem ein gemeinsames Verständnis über den Umgang mit Vorschlägen und Fehlern vermittelt wird (vgl. Dutton et al. 2002). Dies gibt den Mitarbeitern eine Orientierung, welches Verhalten von ihnen erwünscht ist. Fördert das organisationale Klima eine offene Gesprächskultur, so erhöht das die psychologische Sicherheit und Effektivität von Employee Voice, wodurch dieses Verhalten gefördert wird. Auch die berufliche Autonomie von Mitarbeitern wirkt positiv auf Employee Voice (vgl. Dedahanov/Rhee/Gapurjanova 2019; Kao et al. 2022). Somit kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter in autonomen Arbeitsbereichen häufiger Voice Behavior zeigen als in heteronomen Bereichen. Darüber hinaus gibt es erste Erkenntnisse dazu, dass das Vorhandensein von hierarchischen Strukturen sowie arbeitsbezogenen Stressoren negativ auf das Voice Behavior wirken (vgl. Morrison 2014, S. 187).

Zusammenfassend ergibt sich eine komplexe Verflechtung aus förderlichen und hemmenden Faktoren, die Einfluss auf das Voice Behavior nehmen kön-

nen. Inwiefern und wie intensiv die Einflussfaktoren das Voice Behavior bedingen, hängt oftmals jedoch auch von der spezifischen Situation ab, in der sich der Mitarbeiter befindet, wenn es darum geht, Voice Behavior zu zeigen. So kann sich das Voice Behavior eines Mitarbeiters je nach Situation verändern und zudem von den Erfahrungen aus vorherigen (ähnlichen) Situationen geprägt sein.

2.1.3 Auswirkungen des Employee Voice

In der Literatur mangelt es, trotz der häufig postulierten positiven Auswirkungen von Voice Behavior für Mitarbeiter, Teams und Organisationen, an empirischen Erkenntnissen über die tatsächlichen Auswirkungen von Employee Voice (vgl. Morrison 2014, S. 187; Morrison 2023). Bisherige Studien deuten darauf hin, dass Employee Voice nicht nur vorteilhaft für Mitarbeiter und Organisationen ist, sondern auch negative Auswirkungen mit sich bringen kann. Zu differenzieren sind Auswirkungen auf individueller und organisationaler Ebene, wobei Letztere zugleich mögliche Auswirkungen von Voice Behavior auf Teamebene abbilden.

Auf **individueller Ebene** kann die Äußerung von Vorschlägen und Fehlern speziell für den Mitarbeiter, der Voice Behavior zeigt, Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die bisherigen Studienergebnisse liefern dabei jedoch wenig eindeutige Ergebnisse.

In einer Langzeituntersuchung über den Einfluss von Voice Behavior auf den Karriereerfolg von Mitarbeitern bestätigten Seibert, Kraimer und Crant (2001), dass Mitarbeiter, die Voice Behavior zeigen, seltener befördert werden und einen geringeren Gehaltsanstieg zu verzeichnen haben. Sowohl Burris (2012) als auch Duan et al. (2021) bestätigten einen solchen Zusammenhang. Gleichzeitig stellten sie heraus, dass der Inhalt der Nachricht diesen negativen Zusammenhang bewirkt. Bei Duan et al. (2021) resultiert der negative Effekt von Voice Behavior auf eine mögliche Gehaltserhöhung daraus, dass das Voice Behavior nicht prosozial, sondern aus eigenem Interesse motiviert ist. Dies führe dazu, dass der Mitarbeiter beim Vorgesetzten an Beliebtheit verliert. Burris (2012) fand darüber hinaus heraus, dass Vorgesetzte vornehmlich die Mitarbeiter schlechter bewerten, die sehr kritische, herausfor-

dernde Ideen und Vorschläge kommunizieren. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Wahrnehmung des Vorgesetzten hinsichtlich der Nachricht des Mitarbeiters entscheidend für dessen Beurteilung ist.

Eine weitere einflussnehmende Variable ist die Zustimmung von Kollegen hinsichtlich der Nachricht (vgl. Zhang/Liang/Li 2022). Zhang, Liang und Li (2022) konnten nachweisen, dass Voice Behavior einen negativen Einfluss auf die Leistungsbewertung der Mitarbeiter hat, wenn die Kollegen dem Gesagten nicht zustimmen bzw. nicht dahinterstehen.

Daneben sind allerdings auch Studienergebnisse anzuführen, in denen Employee Voice mit einer besseren Bewertung der subjektiven Beliebtheit und Leistung einhergeht (vgl. z. B. Whiting/Podsakoff/Pierce 2008; Whiting et al. 2012; Duan et al. 2021). Positiv wirkt Voice insbesondere dann, wenn den Individuen, die Voice zeigen, ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit und Problemlösungsorientierung zugeschrieben wird (vgl. Whiting/Podsakoff/Pierce 2008; Whiting et al. 2012). Es wird also deutlich, dass Voice Behavior nicht per se positiv oder negativ auf die Leistungsbeurteilung wirkt, sondern dass die Wahrnehmung des Beurteilenden den Einfluss von Voice auf die Beurteilung mitbestimmt.

In einer aktuellen Studie zeigt sich zudem, dass Mitarbeiter, die ein ausgeprägtes Voice Behavior zeigen, einen höheren sozialen Status innerhalb eines Teams zugeschrieben bekommen als Mitarbeiter, die sich mit der Äußerung von Vorschlägen und Fehlern zurückhalten (vgl. Weiss/Morrison 2019). Auch im Team spielt infolgedessen die Wahrnehmung der Kollegen eine entscheidende Rolle. Des Weiteren liegen Erkenntnisse vor, dass Voice Behavior unter bestimmten Bedingungen die Arbeitszufriedenheit sowie das organisationale Commitment positiv beeinflusst (vgl. Thomas/Whitman/Viswesvaran 2010). Liang und Yeh (2020) bestätigten den positiven Einfluss von Voice Behavior auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig konnten sie einen positiven Effekt auf Mobbing am Arbeitsplatz feststellen. Dadurch wird die These untermauert, dass Mitarbeiter, die Vorschläge oder Meinungen äußern, als Unruhestifter wahrgenommen werden (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003).

Doch nicht nur die Mitarbeiter können von positiven oder negativen Auswirkungen betroffen sein. So kann Voice Behavior auch Auswirkungen auf den bzw. die Empfänger der Nachricht haben und dementsprechend sowohl Vorgesetzte wie auch Teamkollegen tangieren. Sessions et al. (2020) untersuchten in diesem Zusammenhang, welche Auswirkungen Voice Behavior vom Team auf den Vorgesetzten hat. Es zeigte sich, dass Employee Voice sowohl auf die emotionale Erschöpfung als auch die Leistung der Vorgesetzten – je nachdem, ob es sich um die Äußerung eines Fehlers oder eines Vorschlags handelt – positiv oder negativ wirkt. Die Äußerung von Vorschlägen führt dabei zu einem Zustand emotionaler Erschöpfung, während die Äußerung von Fehlern die emotionale Erschöpfung verringert. Daraus kann man schlussfolgern, dass den Vorgesetzten durch die Äußerung von Fehlern eine Last abgenommen wird. Vorschläge können hingegen als zusätzliche Arbeit wahrgenommen werden.

Auswirkungen auf **organisationaler Ebene** sind in der wissenschaftlichen Literatur bislang wenig erforscht, auch wenn Forscher die positiven Effekte von Employee Voice immer wieder postulieren. Die wenigen empirischen Erkenntnisse, die bisher generiert wurden, stützen die Aussagen über die positiven Effekte von Employee Voice. Sie bestätigen, dass Teams und Organisationen eine bessere Leistung zeigen, wenn Mitarbeiter Ideen, Vorschläge oder Mängel kommunizieren (vgl. MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011; Detert et al. 2013). Die Leistung verschlechtert sich hingegen, wenn Mitarbeiter diese zurückhalten (vgl. Perlow/Williams 2003).

Guzman und Espejo (2019) erklären mithilfe ihrer Studie den Zusammenhang zwischen der Äußerung von Ideen und der organisationalen Leistung. Dabei fanden sie heraus, dass Promotive Voice das Innovationsverhalten im Management positiv beeinflusst, indem die Diskussionsbereitschaft der Mitarbeiter innerhalb des Teams gefördert wird. Die Diskussionsbereitschaft wird zudem durch den Zugang zu relevanten Ressourcen verbessert. Durch den Austausch von Ideen wird also der Weg für Innovationen geebnet, die zur Verbesserung von Arbeitsprozessen beitragen. Je mehr Ressourcen dem Team dafür zur Verfügung stehen, desto größer ist der Output. Jha et al. (2019) entdeckten einen ähnlichen Zusammenhang. So steigt das arbeitsbe-

zogene Engagement der Mitarbeiter durch Employee Voice an, was seinerseits die Effektivität der Organisation erhöht. Wenn Mitarbeiter also das Gefühl haben, dass ihre Meinungen für das Unternehmen zählen, sind sie engagierter und möchten ihren Beitrag zum Erfolg leisten.

In Bezug auf diese Erkenntnisse sind die Ergebnisse der Studie von Ng et al. (2021) von hoher Relevanz, indem sie zeigen, dass Voice Behavior der Kollegen das individuelle Voice Behavior der anderen Mitarbeiter begünstigt. Daraus lässt sich konkludieren, dass die organisationale Effektivität von Unternehmen verbessert werden kann, indem das Voice des einzelnen gefördert wird und so in weiterem Voice Behavior von Kollegen resultiert.

Es ist jedoch durchaus möglich, dass sich Employee Voice ab einem bestimmten Ausmaß auch negativ auf die Team- und Unternehmensleistung auswirkt. So belegen einige Studien, dass zu viele Meinungen und Vorschläge eine Entscheidungsfindung erschweren und zu Konflikten innerhalb des Teams bzw. des Unternehmens führen können (vgl. Morrison 2014, Bashshur/Oc 2015). Zudem kann Voice Behavior die Fluktuation der Mitarbeiter erhöhen, wenn die Vorgesetzten nicht auf die Meinungen, Ideen und Anregungen der Mitarbeiter eingehen (vgl. McClean/Burris/Detert 2013).

2.2 Professionelle Organisationen

2.2.1 Ursprung und Begriffsverständnis

In der Organisationssoziologie wird unter einer **Organisation** ein auf Dauer angelegtes, soziales System verstanden, das formale Strukturen aufweist und zielgerichtet agiert. Die Zielorientierung bezieht sich darauf, dass die Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation zusammen nach einem gemeinsamen Ziel streben (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1-2). Ungeachtet dieser allgemeinen Merkmale sind Organisationen in ihren Strukturen nicht zwangsläufig gleich, sondern weisen differierende Spezifika auf. Die Organisationsforschung versucht sich deshalb seit ihren Anfängen an der Entwicklung einer Kategorisierung von Organisationen, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen bestehenden Organisationstypen herauszustellen. Bis jetzt scheiterte die Entwicklung einer allumfassenden Kategorisierung allerdings daran, dass es kaum möglich ist, die Vielfalt an Organisationstypen in passenden Kategorien abzubilden. Das resultiert aus der Komplexität, die

Organisationen aufgrund ihrer unterschiedlichen Merkmale, Strukturen und Ziele aufweisen (vgl. Brock 2006, S. 158; Apelt/Tacke 2012, S. 8-11). Weitestgehende Einigkeit besteht in der Wissenschaft aber in dem Bewusstsein darüber, dass einzelne Organisationstypen durch ähnliche strukturelle Muster geprägt werden, durch die sie sich wiederum von anderen Organisationstypen abgrenzen (vgl. Apelt/Tacke 2012, S. 11).

Ein Organisationstyp, der sich durch seine Merkmale und Strukturen von vielen anderen Organisationstypen abgegrenzt, ist die professionelle Organisation. **Professionelle Organisationen** zeichnen sich durch ein äußerst spezifisches strukturelles Muster aus, mit dessen wesentlichen Merkmalen sich die wissenschaftliche Literatur seit den 1960er-Jahren auseinandersetzt (vgl. Mintzberg 2000; Brock 2006, S. 157-158; Loscher/Kaiser 2015, S. 124). Eine allgemeingültige Darstellung der Merkmale professioneller Organisationen gestaltet sich schwierig, da sich das gesellschaftliche Verständnis über professionelle Organisationen mit den Jahren verändert hat (vgl. Klatetzki 2012, S. 165). Der Grund dafür besteht in der Komplexität der professionellen Dienstleistung, die durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen gestiegen ist. Im Zuge dessen führte der Wandel hin zu einer Wissensgesellschaft ebenso wie der sich verstärkende Wettbewerb auf den Wirtschaftsmärkten zu einem Anstieg des Angebots an professionellen Dienstleistungen. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Formen professioneller Organisationen werden nicht nur anhand der unterschiedlichen Merkmale deutlich, sondern schlagen sich ebenfalls in einer begrifflichen Vielfalt nieder (vgl. Greenwood et al. 2005; Brock 2006, S. 157-158; von Nordenflycht 2010).

Als Ausgangspunkt der professionellen Organisation kann das von Mintzberg (1980) entwickelte Modell der **Professional Bureaucracy** genutzt werden. Professionelle Organisationen folgen nach diesem Modell einer bürokratischen Orientierung. Ihre Dienstleistung wird im Wesentlichen durch hochqualifizierte Experten, sogenannte „Professionals“, erbracht (vgl. Brock 2006, S. 157; Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 104). Diese Experten bilden den operativen Kern der Organisation, der zur Erbringung der Dienstleistung mit einem hohen Maß an Autonomie und Entscheidungsbefugnis ausgestattet ist (vgl. Mintzberg 1980, S. 333-334). Die strategische Spitze –

das Management – übt dabei wenig bis gar keinen direkten Einfluss auf die operative Ebene aus (vgl. Bauer/Weichsler 2008, S. 12). Krankenhäuser und Universitäten wurden zu dieser Zeit als Idealtypen von professionellen Organisationen angesehen.

Ein Jahrzehnt später entwickelten Greenwood, Hinings und Brown (1990) das Modell der **Professional Partnership**, um das strategische Management in professionellen Organisationen zu beschreiben. Sie stellten heraus, dass ein wesentliches Merkmal professioneller Organisationen in deren Selbststeuerungsfähigkeit liegt, die durch das autonome Handeln der Mitarbeiter gestützt wird. Die Steuerung obliegt dabei den Führungskräften, denen diesbezüglich eigenständige und individuelle Managementsysteme zur Verfügung stehen (vgl. Loscher/Kaiser 2015, S. 126). Während bei Mintzberg (1980) durch bürokratische Strukturen gesteuert wurde, wird in den Professional Partnerships die professionelle Autonomie stärker forciert, indem Strukturen und Regeln lediglich in geringem Ausmaß vorhanden sind (vgl. Greenwood/Hinings/Brown 1990). Idealtypen professioneller Organisationen nach diesem Verständnis waren nicht mehr Krankenhäuser und Universitäten, sondern vorrangig Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien.

Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen in westlichen Industrienationen rückte Ende der 1990er-Jahre das unternehmerische Denken weiter in den Fokus, da die Erzielung von Gewinnen auch im Bereich der professionellen Organisationen an Bedeutung gewann. Ausgehend davon etablierten Cooper et al. (1996) die Bezeichnung **Managed Professional Business**, unter denen große Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen gefasst wurden. Der Grundgedanke war dadurch geprägt, dass auch professionelle Organisationen effektiv und effizient agieren müssen, um am Markt bestehen zu können. Insofern ist es notwendig, dass die dezentrale Steuerung einer zentralen Steuerung auf Managementebene weicht. Das autonome Handeln der Mitarbeiter konzentriert sich vorrangig auf den tätigkeitsbezogenen Handlungsspielraum (vgl. Loscher/Kaiser 2015).

Neben diesen beschriebenen Formen professioneller Organisationen werden in der Literatur weitere Begrifflichkeiten wie z. B. Professional Service Firms

(PSF), Expertenorganisationen oder wissensintensive Organisationen genutzt, die oftmals miteinander gleichgesetzt werden. Doch auch wenn sie im engeren Sinne den gleichen Organisationstypus beschreiben wollen, unterscheiden sie sich in ihren merkmalsbezogenen Ausprägungen. Eine einheitliche Definition professioneller Organisationen ist demgemäß nicht möglich (vgl. Brock 2006, S. 158). Allerdings können grundlegende **Merkmale** identifiziert werden, die je nach Ausprägungen eine bestimmte Form professioneller Organisationen begründen. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den wissenschaftlichen Ausführungen von von Nordenflycht (2010) und beschreibt professionelle Organisationen durch drei wesentliche Merkmale:

Erstens ist der hohe Anteil an **professionellen Arbeitskräften** („professionalized workforce“) ein zentrales Merkmal professioneller Organisationen (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 159). Als professionelle Arbeitskräfte agieren die Mitarbeiter innerhalb der Organisation nicht nur als Arbeitnehmer, sondern als Professionals (vgl. Bunderson 2001, S. 719). Als Professionals sind sie in einem hohen Maße ihrer Profession und der damit verbundenen Ideologie verpflichtet. Ihr Handeln ist demnach an bestimmten Richtlinien und Normen ausgerichtet, die von den Mitarbeitern im Laufe ihrer professionellen Sozialisation verinnerlicht werden. Eine solche Norm ist z. B. das Bewusstsein, dass mit dem eigenen Handeln auch eine Verantwortung gegenüber den Kunden und der Gesellschaft einhergeht (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 163).

Zweitens werden in professionellen Organisationen vorrangig **wissensintensive Dienstleistungen** („knowledge intensity“) erbracht. Bei diesen geht es weniger um das Wissen, das in Produkten oder Arbeitsabläufen steckt, sondern vielmehr um das individuelle Wissen der Mitarbeiter, das in der Organisation vorhanden ist. Die Mitarbeiter, die als Experten über das nötige Wissen zur Erbringung der Dienstleistungen verfügen, stellen demnach wichtige Ressourcen für die Organisation dar (vgl. Starbuck 1992, S. 716). Das vorhandene Wissen liegt aber nicht nur bei den Mitarbeitern in Spitzenpositionen, sondern auch bei denen, die auf unteren Karrierestufen tätig sind. Im engeren Sinne könnte man bezüglich professioneller Organisationen somit gleichfalls von der vorhandenen Humankapitalintensität in professionellen Organisationen sprechen (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 159).

Ein weiteres Merkmal ist drittens die **geringe Kapitalintensität** („low capital intensity“). Da die Dienstleistung professioneller Organisationen überwiegend durch das Wissen der Mitarbeiter erbracht wird (vgl. Greenwood et al. 2005, S. 661; von Nordenflycht 2010, S. 162), fallen nur geringe Investitionen für materielle Produktionsfaktoren wie z. B. Fertigungsstätten, Lagerbestände oder Maschinen sowie immaterielle Faktoren wie z. B. Patente an (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 162). Jedoch ist eine geringe Kapitalintensität kein notwendiges Merkmal einer professionellen Organisation. So weisen insbesondere Krankenhäuser als traditionelle professionelle Organisation eine hohe Kapitalintensität durch die Nutzung medizinischer Instrumente auf.

2.2.2 Formen professioneller Organisationen

Wie in 2.2.1 erläutert, sind professionelle Organisationen derart komplex, dass man sie nicht alle anhand der gleichen Merkmale beschreiben kann. Es ist jedoch möglich, professionelle Organisationen mit ähnlichen Merkmalen zu Kategorien zusammenzufassen, die in unterschiedlichen Formen professioneller Organisationen münden. Dabei bezieht sich der Begriff „Form“ nicht nur auf die äußere Struktur der Organisation, sondern umfasst im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch weitere Merkmale (u.a. Belegschaft und Organisationsziele) der professionellen Organisationen.

In Anlehnung an von Nordenflycht (2010) konnten insgesamt vier **Formen professioneller Organisationen** identifiziert werden: Technology Developers, Neo-Professional Service Firm's, Professional Campuses und Classic Professional Service Firm's (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 165-167). Tabelle 2.1 veranschaulicht die Formen professioneller Organisationen und deren jeweilige Merkmale.

	Merkmale		
Formen	Wissensintensität	geringe Kapitalintensität	professionelle Belegschaft
Classic PSF's	x	x	x
Professional Campuses	x		x
Neo-PSF's	x	x	
Technology Developers	x		

Tab. 2.1: Formen professioneller Organisationen

Jede der vier Formen zeichnet sich durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Merkmale aus und stellt einen Archetyp dar. Unter einem Archetyp versteht man eine idealtypische Organisationsform, deren Organisationsstruktur und Managementsysteme in einem interpretativen Schema der Organisationsmitglieder zum Ausdruck kommen. Die Idee dahinter ist, dass die Werte und Normen der Organisationsmitglieder die Arbeit innerhalb der Organisation prägt, indem sie einen maßgeblichen Einfluss auf die formale Struktur sowie die operative, finanzielle und strategische Ausrichtung der Organisation nimmt (vgl. Greenwood/Hinings 1993, S. 1055). Sind diese Aspekte alle aufeinander abgestimmt, funktioniert eine Organisation ideal und kann als Archetyp bezeichnet werden (vgl. Loscher/Kaiser 2015, S. 124). In Anlehnung daran sind die beschriebenen Organisationsformen Idealtypen, die als vereinfachtes Abbild der Realität eine Erklärungshilfe bieten, diese allerdings nicht vollends erfassen können. Die Grenzen zwischen den einzelnen Formen können demnach schwammig sein und nicht auf jede Organisation in der Praxis zutreffen.

Die **Classic Professional Service Firms** (Classic PSF's) bilden den Idealtypus einer professionellen Organisation, indem sie alle drei Charakteristika aufweisen. So ist die dort getätigte Arbeit in einem hohen Maße wissensin-

tensiv, die Belegschaft besteht überwiegend aus Professionals und die Kapitalausstattung ist eher gering ausgeprägt (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 165). Als Beispiele können hier Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Anwaltskanzleien genannt werden. Diese Organisationen zeichnen sich vornehmlich dadurch aus, dass ihr Handeln durch Ideologien geprägt ist, durch die sie an (gesetzliche) Normen und Werte gebunden sind. So unterliegen Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte diversen Verhaltenskodizes für Berufsangehörige wie z. B. BRAO, BORA und IESBA Code of Ethics (vgl. Bundesrechtsanwaltskammer 2022; International Federation of Accountants 2022). Gleichzeitig benötigen sie für die Erbringung der wissensintensiven Dienstleistung keine kapitalintensive Ausstattung, wodurch sie sich von der nachfolgenden Organisationsform unterscheiden.

Zu dieser Organisationsform zählen Krankenhäuser oder Universitäten, die als **Professional Campuses** bezeichnet werden. In Professional Campuses bildet sich der Kern der Belegschaft aus den Professionals, die für die Erbringung der wissensintensiven Dienstleistung verantwortlich sind (vgl. Brock 2006, S. 157; von Nordenflycht 2010, S. 165). Das bezieht sich auf die Ärzte in Krankenhäusern, die sich um die Behandlung der Patienten kümmern, sowie auf die Professoren in Universitäten, die in Lehre und Forschung tätig sind. Der Unterschied zu den Classic PSF's besteht darin, dass sie eine hohe Kapitalausstattung benötigen, um die Dienstleistung erbringen zu können. So werden kapitalintensive Instrumente benötigt, um Patienten behandeln zu können und in der Forschung tätig zu sein. Dementsprechend ist hier das Merkmal der geringen Kapitalintensität nicht erfüllt (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 165).

Auch die **Neo-Professional Service Firms** (Neo-PSF's) sind durch zwei der drei Merkmale hervorgehoben: Wissensintensität der Dienstleistung sowie eine geringe Kapitalintensität. Der Kern der Belegschaft zeichnet sich jedoch nicht so stark durch Professionals aus wie in den zuvor beschriebenen Organisationen. In der Praxis finden sich Neo-PSF's in Form von z. B. Unternehmensberatungen und Werbeagenturen wieder (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 165). In diesen Unternehmen erfolgt die Erbringung der wissensintensiven Dienstleistung nicht durch Professionals im eigentlichen Sinne. Damit wird

auf die Tatsache Bezug genommen, dass Mitarbeiter in Unternehmensberatungen und Werbeagenturen in ihren Handlungen keiner Ideologie folgen und sich weniger an (gesetzliche) Normen und Werten orientieren müssen, als es bei Professionals der Fall ist.

Die vierte Form professioneller Organisationen stellen die **Technology Developers** dar. Zu diesen zählen bspw. Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie Unternehmen im Bereich Biotechnologie. In diesen Organisationen werden wissensintensive Dienstleistungen von Nicht-Professionals unter Nutzung einer intensiven Kapitalausstattung erbracht (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 165). Technology Developers lassen sich somit lediglich durch eines der drei Merkmale charakterisieren und weichen am deutlichsten von dem Gedanken einer klassischen professionellen Organisation ab.

2.2.3 Besonderheiten der Arbeit in professionellen Organisationen

Die Arbeit innerhalb von Organisationen wird durch verschiedene Faktoren wie bspw. deren organisationale Werte und Normen sowie deren Struktur determiniert. Durch die in 2.2.1 beschriebenen spezifischen Merkmale ergeben sich Besonderheiten für das Management von sowie die Zusammenarbeit in professionellen Organisationen:

(1) Eine Besonderheit der Arbeit in professionellen Organisationen besteht in der **Abstraktheit der Tätigkeit** (vgl. Mieg 2016, S. 28). Die Dienstleistung wird überwiegend durch das (Fach-)Wissen der Mitarbeiter erbracht und nicht wie in anderen Organisationen z. B. durch organisationale Fertigungsschritte und Maschinen (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 159). Ebendies führt dazu, dass die erbrachte Leistung sowohl während der Erstellung wie auch nach der Fertigstellung nur schwer messbar ist (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 161). Betrachtet man bspw. die Arbeit eines Anwalts, so ist es kaum möglich herauszustellen, welches Argument in der Verteidigung eines Mandanten ausschlaggebend war, um das entsprechende Urteil zu fällen. Auch in Werbeagenturen ist es bspw. schwer messbar, ob eine spezifische Werbemaßnahme für den erhöhten Kaufumsatz verantwortlich ist.

Für die Arbeit in professionellen Organisationen ergeben sich daraus zwei Herausforderungen. Die erste Herausforderung besteht in der Leistungsbeur-

teilung der Mitarbeiter (vgl. Klatetzki 2012, S. 172). Da die Inhalte der Tätigkeit derart abstrakt sind, fehlt es häufig an geeigneten Kennzahlen zur Beurteilung der erbrachten Leistung (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 161). Das führt dazu, dass die Beurteilung in der Praxis anhand von unzureichenden Indikatoren vollzogen werden. So zeigte Alvehus (2018) durch seine Studie, dass die Mitarbeiterleistung in professionellen Organisationen überwiegend auf Grundlage der gearbeiteten Stunden bewertet wird. Die Probleme hinsichtlich der Messbarkeit der Leistung führen dann auch dazu, dass die Anreizgestaltung erschwert wird, weil es an einer geeigneten Bemessungsgrundlage fehlt (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 160-161).

Die zweite Herausforderung für professionelle Organisationen resultiert aus der wissensintensiven Dienstleistung und liegt in der Beurteilung der Qualität der Leistung für Externe (z. B. Kunden). Da das Wissen bei den Experten angesiedelt ist und Externe oftmals als Nicht-Experten agieren, liegt eine Informationsasymmetrie zwischen den Parteien vor (vgl. von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015, S. 140). Für das Management professioneller Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Qualität ihrer Dienstleistung für andere sichtbar zu machen. Möglichkeiten hierfür bieten bspw. die Reputationen der Organisation sowie der einzelnen Individuen, die Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter, das äußere Erscheinungsbild und die Ausrichtung an ethischen Kodizes (vgl. von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015, S. 140-141).

(2) Eine starke **Präferenz für Autonomie** in der Ausübung der Tätigkeit gilt als weitere Besonderheit der Arbeit von Professionals. Diese Präferenz resultiert aus der wissensintensiven Arbeit, die Mitarbeiter in professionellen Organisationen verrichten (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 161). Um die komplexen Sachverhalte zu lösen, ist es für sie unabdingbar, autonom handeln zu können (vgl. Klatetzki 2012, S. 168). Eine Ausrichtung an bürokratischen Vorgehensweisen und Regeln findet dort statt, wo es die Ideologie der Profession erfordert (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 163). Dementsprechend bildet die Profession selbst bereits einen Rahmen, durch den ein bestimmter Grad an Autonomie bei der Ausübung der Tätigkeit vorgegeben wird.

Ausgehend davon ergibt sich für professionelle Organisationen die Herausforderung der Führung dieser Mitarbeiter. Denn durch ihr Wissen, das für die Unternehmen zur Dienstleistungserbringung wichtig ist, verfügen sie über eine gewisse Verhandlungsmacht (vgl. Smets et al. 2017, S. 95). Um die Mitarbeiter zu motivieren und sie sowie ihr Wissen im Unternehmen zu halten, ist es von zentraler Bedeutung, organisationale Strukturen zu schaffen, die den Professionals ein autonomes Arbeiten ermöglichen (vgl. Smets et al. 2017, S. 95). Eine Möglichkeit dazu besteht bspw. darin, Entscheidungen zu dezentralisieren und Entscheidungsbefugnisse zu erweitern (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 161).

(3) Neben den zuvor beschriebenen Besonderheiten spielt gleichfalls die **professionsbezogene Ideologie** der Mitarbeiter in Bezug auf ihr individuelles Handeln eine zentrale Rolle. Die professionsbezogene Ideologie beschreibt eine Ansammlung an Grundeinstellungen, Werten und Kodizes, die mit einer Profession einhergehen. Sie werden im Laufe der beruflichen Sozialisation durch die Mitglieder der Organisationen in Form von Verhaltensrichtlinien weitergegeben (vgl. von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015, S. 146). Darüber hinaus manifestieren sie sich auch in z. T. gesetzlich verankerten, moralischen Verhaltensregeln, den Code of Ethics (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 162-163). Derartige Codes of Ethics finden sich vor allem bei Ärzten, Juristen, Wissenschaftlern und Wirtschaftsprüfern und dienen dort bereits als Eintrittsbarriere, da eine Tätigkeit in diesen Berufen ohne Beachtung dieser Grundsätze nicht ohne weiteres möglich wäre (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 164).

Ein wesentlicher Grundgedanke der Ideologien besteht in der Gemeinwohlorientierung. Diese betont die Verantwortung der Professionals gegenüber ihren Kunden und der Gesellschaft (vgl. Mieg 2016, S. 28). Das Problem an der Gemeinwohlorientierung ist der Interessenskonflikt, dem die Professionals auf diese Weise unterliegen. So hat die Orientierung an den Interessen der Kunden und der Gesellschaft Vorrang vor den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens sowie den eigenen individuellen Interessen (vgl. Klatetzki 2012, S. 171).

Auch wenn der Altruismus-Gedanke für die heutige Zeit veraltet ist, da wirtschaftliche Interessen kaum noch auszublenden sind (vgl. Miege 2016, S. 28), ist der Interessenskonflikt der Individuen dennoch bedeutsam (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 163). So schlägt sich der Interessenskonflikt u. a. in der Identifikation der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Profession sowie der Organisation, für die sie tätig sind, nieder. In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Konstrukte als professionelle und organisationale Identifikation bezeichnet. Studien deuten darauf hin, dass Arbeitnehmer in professionellen Organisationen stärker ihrer Profession als der Organisation verschrieben sind, wodurch Interessenskonflikte entstehen können (vgl. Johnson et al. 2006; Alvesson/Kärreman/Sullivan 2015; Carminati/Héliot 2022). Für das Management in Unternehmen besteht die Herausforderung, einem solchen Interessenskonflikt bspw. in Form einer Reduktion des ökonomischen Drucks durch den Verzicht auf Investoren aus Wirtschaft und Staat vorzubeugen (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 163).

(4) Mitarbeiter in professionellen Organisationen erlangen durch ihre Profession die Kompetenz, ein bestimmtes (gesellschaftliches) Problem lösen zu können. Dafür haben sie sich im Laufe eines Sozialisationsprozesses, beginnend mit ihrer Ausbildung, relevantes Wissen angeeignet (vgl. Miege 2016, S. 28). Durch dieses professionsbezogene Wissen wird den Professionals eine (gesellschaftliche) **Autorität** zugeschrieben (vgl. Miege 2016, S. 28), die in der Art kaum in anderen Bereichen auftritt. So wird bspw. weder bei Ärzten noch bei Rechtsanwälten deren (Fach-)Wissen infrage gestellt. Die Gesellschaft vertraut darauf, dass sie durch ihre Profession über die relevanten Kenntnisse verfügen, gesellschaftliche Probleme zu lösen (vgl. Klatetzki 2012, S. 168). Die wissensbasierte Autorität ermöglicht es den Professionals demzufolge, Macht über die Gesellschaft, die Organisation oder die Mitglieder anderer Berufsgruppen auszuüben (vgl. Miege 2016, S. 28-29). Die Macht der Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang zusätzlich gestärkt, wenn die Kapitalintensität innerhalb der Organisationen nur gering ausgeprägt ist, wodurch die Bedeutung des Wissens sogleich einen höheren Stellenwert einnimmt (vgl. von Nordenflycht 2010, S. 162).

Innerhalb professioneller Organisationen kann sich die Autorität der Professionals auf die Zusammenarbeit mit Kollegen und unterstellten Mitarbeitern

auswirken. Besonders zu Beginn des professionellen Sozialisationsprozesses, während der Ausbildung zum Professional, ergeben sich Abhängigkeiten zwischen den Professionals und denen, die die Profession erlangen möchten. Die Abhängigkeit resultiert daraus, dass der Mitarbeiter auf das Wissen des Professionals angewiesen ist, um auch diesen Status erlangen zu können (vgl. Klatetzki 2012, S. 171). Hier kann als Beispiel der Doktorand im wissenschaftlichen Bereich genannt werden. Er ist in seiner wissenschaftlichen Ausbildung auf das Fachwissen seines Doktorvaters angewiesen, um seine Promotion erfolgreich abschließen zu können und in das Kollegium aufgenommen zu werden (vgl. Schmidt/Richter 2008, S. 35). Dadurch ergibt sich eine Abhängigkeit, die sein individuelles Verhalten beeinflussen kann. Ähnliche Beziehungen finden sich u. a. in Krankenhäusern zwischen Ärzten und Krankenpflegern sowie in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zwischen Managern und Wirtschaftsprüfungsassistenten (vgl. Mieg 2016, S. 28).

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Arbeit in professionellen Organisationen durch Abstraktheit, Autonomie, Ideologie und Autorität auszeichnet. Von Nordenflycht, Malhotra und Morris (2015) betonen allerdings, dass die daraus resultierenden Herausforderungen, je nachdem durch welche Merkmale sich die jeweilige professionelle Organisation auszeichnet, unterschiedlich stark ausgeprägt sein können.

2.3 Entwicklung eines Forschungsmodells zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen

Auf Basis bisheriger Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung zum Voice Behavior von Mitarbeitern in Unternehmen (vgl. insbesondere 2.1.1 bis 2.1.3) lässt sich – erweitert um den kontextuellen Rahmen – ein **Forschungsmodell von Employee Voice in professionellen Organisationen** ableiten. Dieses Modell spiegelt zugleich die Fokussierung der vorliegenden Arbeit wider. Das Forschungsmodell orientiert sich dabei an dem von Morrison (2014) aufgestellten Modell über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice. Das Modell ermöglicht es, die verschiedenen Phasen

des Entscheidungsprozesses von Mitarbeitern, Voice Behavior zu zeigen, abzubilden. Gleichzeitig ermöglicht das Modell, Einflussfaktoren und Auswirkungen innerhalb dieses Entscheidungsprozesses zu berücksichtigen.

Wie Abbildung 2.2 visualisiert, liegt der Ausgangspunkt von Employee Voice in der grundsätzlichen Möglichkeit, etwas gegenüber dem Vorgesetzten äußern zu können. Ein solcher Voice-Anlass kann bspw. das Aufdecken eines Fehlers in einem Arbeitsprozess oder eine Möglichkeit zur effizienteren Durchführung eines Arbeitsschritts sein, von der ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten berichten möchte. Der Mitarbeiter hat ausgehend von diesem Anlass die Möglichkeit, Voice Behavior zu zeigen, was Auswirkungen auf individueller und/oder organisationaler Ebene haben kann.

Die vier Elemente (Voice-Anlass, Employee Voice, individuelle und organisationale Auswirkungen) bilden den Kern des Prozesses von Employee Voice und sind in Abbildung 2.2 als Rechtecke dargestellt. Sie sind entsprechend ihrer zeitlichen Anordnung positioniert und mit Pfeilen verbunden, die die logische Abfolge im Prozess erkennbar werden lassen. Die Abbildung zeigt zudem die Faktoren auf, die sowohl das Voice Behavior der Mitarbeiter wie auch die damit verbundenen Auswirkungen beeinflussen können. Diese Faktoren sind als zusätzliches Element im eigentlichen Voice-Prozess als Ellipsen dargestellt und weisen durch die von ihnen ausgehenden Pfeile aus, an welcher Stelle des Employee-Voice-Prozesses sie wirken.

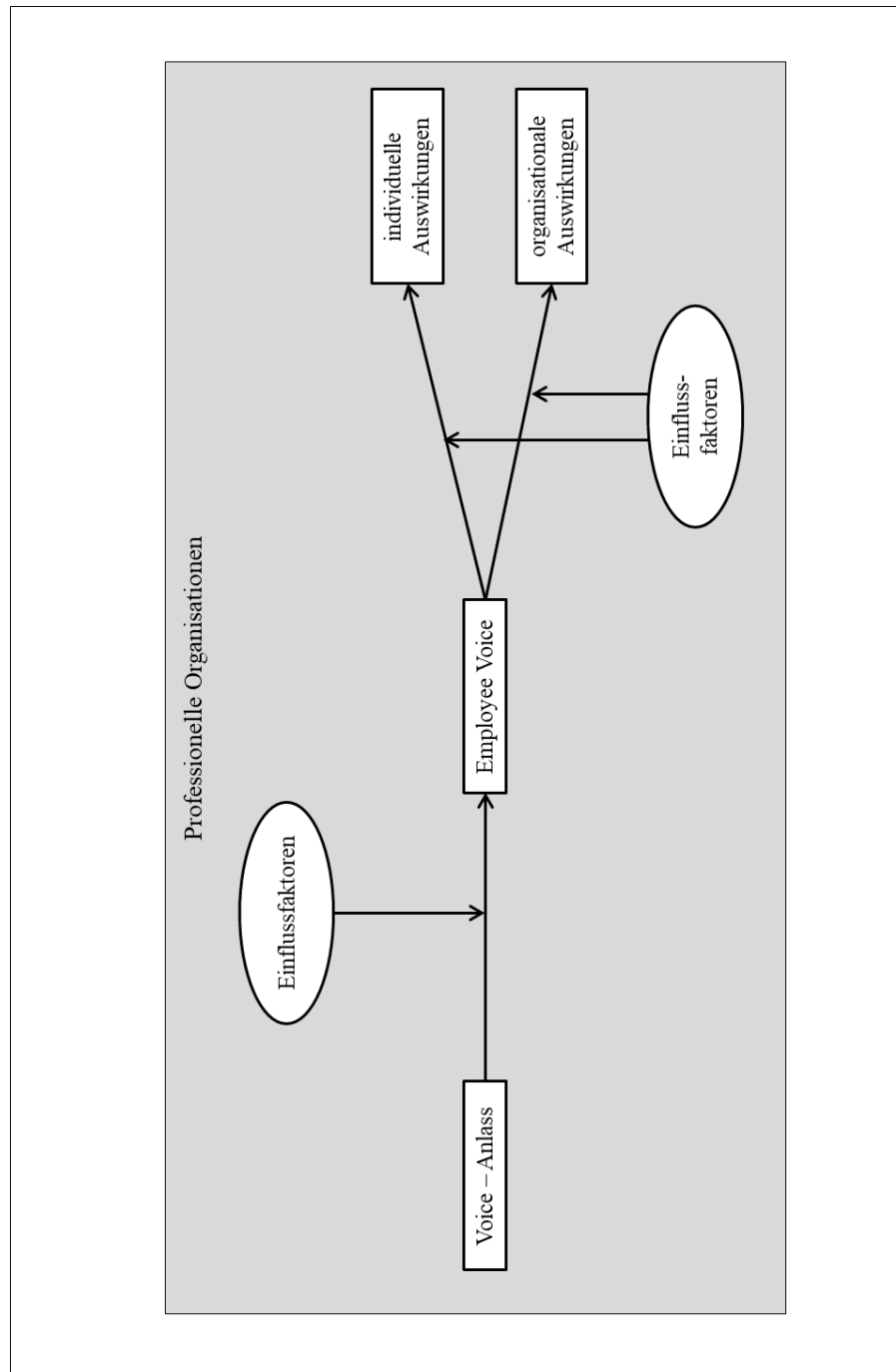


Abb. 2.2: Forschungsmodell der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen

Wie in 2.1.2 beschrieben führt ein gegebener Voice-Anlass nicht zwangsläufig zu Voice Behavior. Ob Voice gezeigt wird, ist von einer Vielzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängig, die entweder begünstigend oder hemmend auf diese Entscheidung einwirken. Sie fungieren demnach als Motivatoren oder Hemmfaktoren. Wirken die Motivatoren stärker als die entgegenlaufenden Effekte, führen sie zum Äußern von Voice. Zum Nicht-Äußern führen sie, wenn die Motivatoren nicht stark genug sind, die hemmenden Faktoren zu überwinden. Weitere Einflussfaktoren wirken zudem auf den Zusammenhang zwischen Employee Voice und individuellen sowie organisationalen Auswirkungen. Hierbei spielt bspw. der Inhalt der Nachricht eine Rolle. Daneben ist bedeutsam, wie der Mitarbeiter den Inhalt der Nachricht kommuniziert.

Schließlich kennzeichnet die grau gefärbte Fläche in Abbildung 2.2 den kontextuellen Rahmen, die professionelle Organisation. In diesen Rahmen ist der Employee-Voice-Prozess eingebettet. Wie in 2.2.3 thematisiert, weisen professionelle Organisationen Besonderheiten in ihren Eigenschaften auf. Zum einen schränken diese die Übertragbarkeit der Ergebnisse aus der bisherigen Forschung zu Employee Voice ein. Zum anderen kann angenommen werden, dass Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice durch diese Eigenschaften geprägt werden und sich demnach von dem Employee Voice in anderen Organisationen unterscheidet.

3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In den Kapiteln 4 bis 7 werden empirische Untersuchungen zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in verschiedenen professionellen Organisationen durchgeführt, die sich in das in Abbildung 2.2 skizzierte Modell einordnen lassen (vgl. 2.3). Um eine umfassende und detaillierte Analyse des Forschungsgegenstands zu ermöglichen, werden in Abhängigkeit von den zugrunde liegenden Forschungsfragen der vier Kapitel verschiedene quantitative und qualitative Forschungsmethoden zur Datenerhebung und -auswertung genutzt (vgl. Shah/Corley 2006, S. 1822). Inwiefern in den jeweiligen Kapiteln eine quantitative oder qualitative Forschungsmethode angewendet wird, hängt dabei von der Forschungsfrage, dem Stand der Forschung sowie der Art des zu erwartenden Beitrags zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt ab (vgl. Edmondson/McManus 2007, S. 1156). Während qualitative Forschung das Ziel adressiert, unbekannte Phänomene bzw. Prozesse zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen zu verstehen (vgl. Bluhm et al. 2011, S. 1869-1870), und sich demnach dazu eignet, zunächst die Besonderheiten von Employee Voice in professionellen Organisationen herauszustellen, zielt quantitative Forschung auf die Überprüfung und Erklärung von Zusammenhängen ab (vgl. Creswell 2013, S. 20), was deren Anwendung in der Untersuchung von Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice begründet.

Abbildung 3.1 verdeutlicht die Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen. Jedes der vier Kapitel fokussiert einen anderen Schwerpunkt bzw. eine andere Forschungsfrage. Der Fokus der einzelnen Kapitel ergibt sich aus dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur zu Employee Voice und professionellen Organisationen. Die grauen Ellipsen mit den davon abgehenden Pfeilen zeigen auf, zu welchem Bereich des Forschungsmodells die einzelnen Artikel einen Beitrag liefern. Vor dem Hintergrund des zu betrachtenden Kontexts wird in jedem Artikel auf eine professionelle Organisation als Untersuchungsobjekt fokussiert.

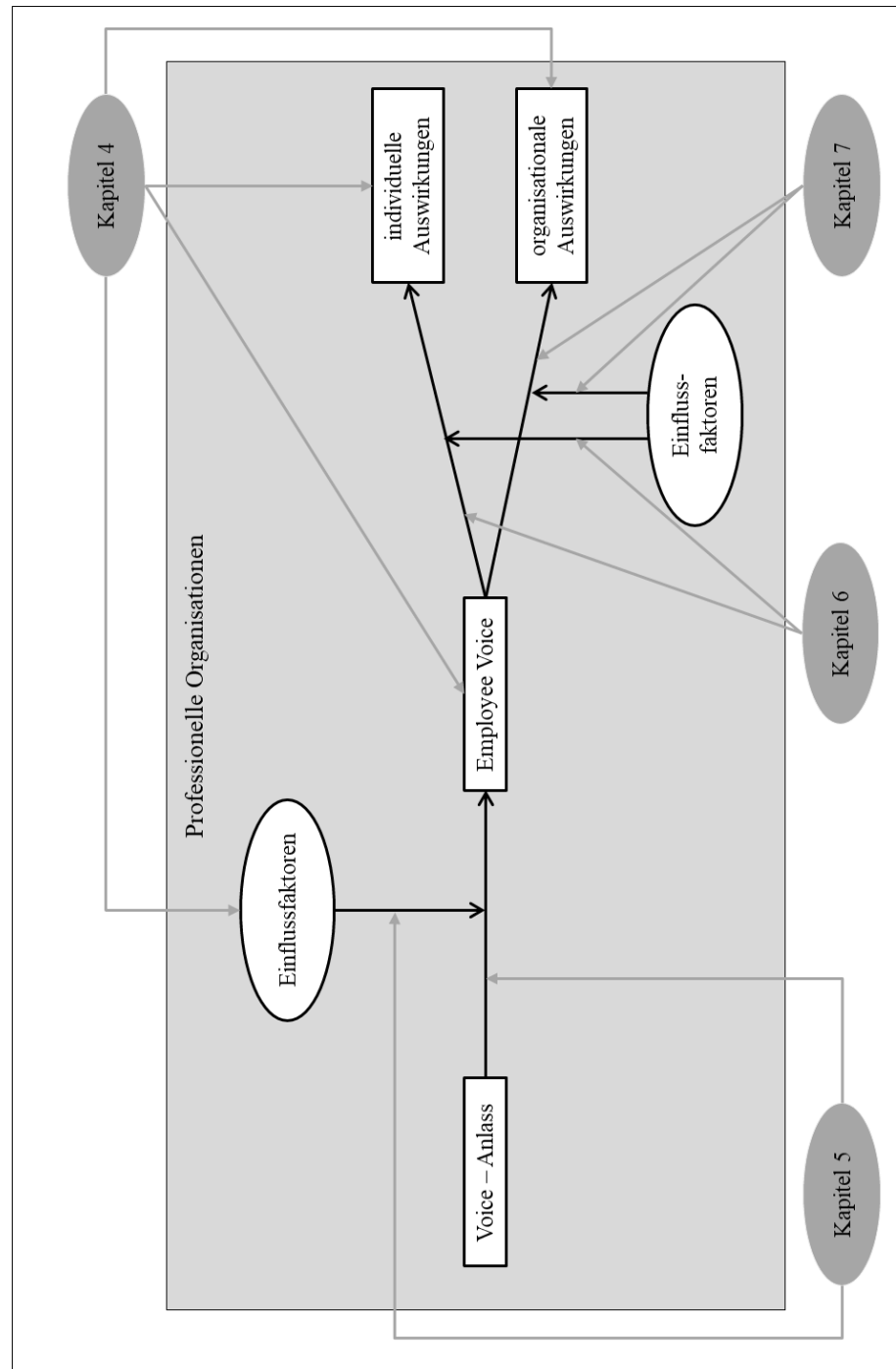


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen

In **Kapitel 4** („Voice Behavior in Hochschulen – Eine qualitative Analyse am Beispiel wissenschaftlicher Mitarbeiter“) wird das Voice Behavior wissenschaftlicher Mitarbeiter in Hochschulen untersucht. Hochschulen zeichnen sich durch die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen aus, die überwiegend von einer Belegschaft aus Professionals erbracht werden. Sie erfüllen wesentliche Kriterien einer professionellen Organisation (vgl. von Nordenflycht 2010), wodurch sie ein angemessenes Untersuchungsobjekt für die übergeordnete Fragestellung der Dissertation bilden. Mittels einer qualitativ-explorativ angelegten Interviewstudie werden Kenntnisse über die einzelnen Elemente des Employee-Voice-Prozesses erlangt. Neben der Ausprägung des Voice Behavior wissenschaftlicher Mitarbeiter werden kontextabhängige Einflussfaktoren des Employee Voice sowie individuelle und organisationale Auswirkungen identifiziert. Durch die Ergebnisse werden Kenntnisse erlangt, inwiefern bisherige Forschungsergebnisse über Employee Voice auf den Kontext von Hochschulen im Speziellen und professionelle Organisationen im Allgemeinen übertragbar sind. Darüber hinaus offenbart diese gesamthafte Betrachtung erste Erkenntnisse über das Voice Behavior in professionellen Organisationen. Die Erkenntnisse bestätigen die Annahme, dass Employee Voice von wissenschaftlichen Mitarbeitern durch die spezifischen kontextuellen Rahmenbedingungen in Hochschulen geprägt wird, wodurch der Grundstein zu den folgenden, spezifischen Untersuchungen von Employee Voice im Kontext professioneller Organisationen gelegt wird.

Kapitel 5 („The moderating role of message content in the formation of employee voice“) basiert auf der Annahme, dass das Voice Behavior von Mitarbeitern gegenüber der gleichen Zielperson situationsspezifisch variieren kann. Grund dafür ist, dass Situationen, in denen Voice Behavior gezeigt werden kann, sowohl durch stabile als auch instabile Faktoren beeinflusst werden. Als Zielperson sendet der Vorgesetzte mithilfe seines Verhaltens Signale, die dem Mitarbeiter Hinweise darauf geben, ob es sicher und sinnvoll ist, in einer Situation Voice Behavior zu zeigen (vgl. Detert/Burris 2007, S. 870-871). Diese Signale können jedoch von Situation zu Situation differieren. Mittels einer quantitativen Studie in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wird untersucht, inwiefern die generelle Offenheit und die situationsabhängige Stimmung des Vorgesetzten das Voice Behavior des Mitarbeiters über

die empfundene psychologische Sicherheit und die wahrgenommene Wirksamkeit beeinflusst. Darüber hinaus wird analysiert, inwiefern die Entstehung von Employee Voice durch den Inhalt der Nachricht moderiert wird. In diesem Zusammenhang wird zwischen der Äußerung eines Vorschlags zur Verbesserung von Arbeitsprozessen (Promotive Voice) und der Meldung eines Fehlers (Prohibitive Voice) unterschieden (vgl. LePine/van Dyne 1998, S. 854). Durch die Variation der generellen Offenheit des Vorgesetzten, dessen Stimmung sowie des Nachrichteninhalts soll überprüft werden, wie stabile und instabile Faktoren die Absicht, Voice Behavior zu zeigen, situationsabhängig beeinflussen. Die Durchführung einer szenariobasierten Quasi-Experimentalstudie ermöglicht es, im Zuge dessen nicht nur zu analysieren, wie Veränderungen in den Ausprägungen der Einflussfaktoren das Voice Behavior beeinflussen, sondern gleichzeitig auch Aussagen über deren statistische Zusammenhänge zu treffen (vgl. Breakwell/Smith/Wright 2012, S. 42-43).

In **Kapitel 6** („How employee voice influences supervisors’ performance ratings: the moderating role of supervisors’ implicit followership theories“) wird auf die Auswirkungen von Employee Voice auf individueller Ebene fokussiert. Die Angst vor negativen Konsequenzen wird in der wissenschaftlichen Literatur dabei häufig als wesentlicher Grund genannt, weshalb Mitarbeiter sich mit der Äußerung von Meinungen, Ideen und Fehlern zurückhalten (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison 2014). Indes gibt es bislang wenige Studien, die sich mit den Auswirkungen von Voice Behavior auf individueller Ebene auseinandersetzen (vgl. Seibert/Kraimer/Crant 2001; Whiting/Podsakoff/Pierce 2008; Burris 2012). Studien über die Auswirkungen auf die Leistungsbewertung weisen darüber hinaus divergierende Ergebnisse auf, was den Einfluss moderierender Faktoren nahelegt (vgl. Chamberlin/Newton/LePine 2017). Mittels einer szenariobasierten Quasi-Experimentalstudie in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wird untersucht, inwiefern die generellen Annahmen von Vorgesetzten über Eigenschaften und Charakteristika von Geführten, die sog. Supervisors’ Implicit Followership Theories, den Zusammenhang zwischen Employee Voice und der Leistungsbewertung seitens des Vorgesetzten beeinflussen. Dabei wird betrachtet, ob sich diese Effekte unterscheiden, sofern es sich bei dem Inhalt der Nachricht um einen

Vorschlag (Promotive Voice) oder einen Fehler (Prohibitive Voice) handelt. Durch die Analyse mittels ANOVA kann überprüft werden, inwiefern sich die Leistungsbewertung des Vorgesetzten ändert, wenn der Mitarbeiter Promotive oder Prohibitive Voice zeigt, im Vergleich dazu, wenn er sich gar nicht äußert. Auf diese Weise können Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen Promotive und Prohibitive Voice im Hinblick auf deren individuelle Auswirkungen in professionellen Organisationen generiert werden. Ferner leisten die Ergebnisse einen Beitrag dazu, inwiefern kontextuelle Faktoren den Zusammenhang zwischen Employee Voice und den individuellen Auswirkungen moderieren, indem die unbewussten positiven und negativen Annahmen über Geführte als Moderatorvariablen in die Untersuchung aufgenommen wurden. Die Wahl des Forschungsdesigns ermöglicht es analog zu Kapitel 5, sowohl die Veränderung der Ausprägungen von Employee Voice zu analysieren als auch statistische Zusammenhänge nachzuweisen (vgl. Breakwell/Smith/Wright 2012, S. 42-43).

Das **Kapitel 7** („A longitudinal analysis on the influence of employee voice on organizational effectiveness“) stellt die Auswirkungen von Employee Voice auf organisationaler Ebene in den Mittelpunkt der Betrachtung. Obwohl die wissenschaftliche Forschung überwiegend die positiven Effekte von Employee Voice betont, zeigen die empirischen Untersuchungen unterschiedliche – entsprechend positive und negative – Auswirkungen von Employee Voice auf das Individuum und die Organisation (vgl. Bashshur/Oc 2015). Diese divergierenden Ergebnisse deuten an, dass organisationale Kontextfaktoren ausschlaggebend dafür sein können, unter welchen Umständen Voice Behavior zu positiven oder negativen Auswirkungen führt (vgl. Bashshur/Oc 2015, S. 1549). Kapitel 7 widmet sich dieser Thematik, indem der Einfluss von Voice Behavior medizinischen Personals auf die organisationale Effektivität in Krankenhäusern untersucht wird. In einer quantitativen Untersuchung werden Erkenntnisse generiert, inwiefern eine Veränderung im Ausmaß der Meldung von Fehlern auf individueller Ebene (Prohibitive Voice) die Mortalitätsrate in Krankenhäusern verändert. Indem das Klima zum Umgang mit Fehlern der Krankenhäuser, das sog. Error Management Climate, sowie die Stärke dieses Klimas in die Untersuchung einbezogen werden, leis-

tet das Kapitel 7 einen Beitrag zur Erforschung des Einflusses von kontextuellen Faktoren im Zusammenhang mit Employee Voice und dessen Auswirkungen. Durch die Analyse mittels Paneldaten des NHS Staff Survey und des SHMI Reports über einen Zeitraum von vier Jahren können signifikante Veränderungen im Zeitverlauf sowie kausale Zusammenhänge zwischen Employee Voice und der organisationalen Effektivität nachgewiesen werden. Darüber hinaus ermöglicht das gewählte Forschungsdesign, die Ergebnisse aufgrund der Stichprobe über die gesamte Population zu generalisieren (vgl. Gilbert/Stoneman 2016, S. 37-39).

Zusammenfassend liefern Kapitel 4-7 Erkenntnisse über Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen. Durch die Fokussierung auf professionelle Organisationen als Untersuchungsobjekt werden erstens bisher unbekannte Einflussfaktoren identifiziert und zweitens organisationale Besonderheiten untersucht, die zu Veränderungen im Voice Behavior und dessen Auswirkungen führen. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus auch generelle Erkenntnisse über den Employee-Voice-Prozess sowie professionelle Organisationen. Insgesamt ermöglicht die vorliegende Arbeit somit ein tiefergehendes Verständnis über die Entstehung sowie die Auswirkungen von Employee Voice im Allgemeinen sowie den Besonderheiten des Voice Behavior unter der Berücksichtigung des organisationalen Kontexts von professionellen Organisationen.

4 Voice Behavior in Hochschulen – Eine qualitative Analyse am Beispiel wissenschaftlicher Mitarbeiter^{1 2 3}

4.1 Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Komplexität in Unternehmen sind Vorgesetzte vermehrt auf das Wissen und die Kenntnisse ihrer Mitarbeiter angewiesen, um Arbeitsprozesse effektiv zu gestalten und damit die Leistungsfähigkeit sowie den Erfolg der Organisation langfristig zu gewährleisten (vgl. z. B. Morrison/Milliken 2000; Detert/Burris 2007). Das Äußern von Ansichten, Ideen, Vorschlägen und Mängeln gegenüber Kollegen und Vorgesetzten wird innerhalb der Literatur gemeinhin als **Voice Behavior** bezeichnet (vgl. Morrison 2014, S. 174). Dadurch liefern Mitarbeiter notwendige Informationen an ihre Vorgesetzten, damit sich Arbeitsprozesse und -umstände innerhalb der Organisation verbessern (vgl. van Dyne/LePine 1998, S. 109; Walumbwa/Schaubroeck 2009, S. 1276) sowie Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden können (vgl. Argyris/Schön 1996). Studien zeigen allerdings, dass Mitarbeiter wichtige Informationen aus verschiedensten Gründen zurückhalten, was für die Unternehmen weitreichende Konsequenzen haben kann (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Vakola/Bouradas 2005). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Mitarbeiter ihre Fehler zum Teil verschweigen, da sie Angst vor Sanktionen oder einem Imageverlust haben (vgl. Edmondson 1996; Morrison 2011). Dies kann dazu führen, dass falsche Entscheidungen getroffen, Fehler nicht behoben und Innovationsprozesse nicht angestoßen werden (vgl. Beer/Eisenstat 2000). Im Extremfall resultieren negative Konsequenzen, wie z. B. Todesfälle im medizinischen Bereich

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 50 % (Straßhöfer) und 50 % (Süß). Die Autoren waren zu gleichen Anteilen an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Auswertung und Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in Managementforschung erschienen: Köllner, Bianca/Süß, Stefan (2017): Voice Behavior in Hochschulen - Eine qualitative Analyse am Beispiel wissenschaftlicher Mitarbeiter 27 (o.H./2017), S. 113-135, Copyright © 2017 Springer Nature, DOI: 10.1365/s41113-016-0010-3 (Reproduziert mit Genehmigung von Springer Nature).

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Graz (Österreich) (26.09.2014) präsentiert.

(vgl. Edmondson 1996) oder der Unternehmenskonkurs des Energiekonzerns Enron im Jahr 2001 (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003).

Die Forschung zu Employee Voice untersucht deshalb seit einiger Zeit, welche Faktoren das Voice Behavior von Mitarbeitern gegenüber ihrem Vorgesetzten beeinflussen (vgl. z. B. Morrison 2014). Ein Schwerpunkt der bisherigen Forschung liegt darin, die einzelnen Einflussfaktoren auf der individuellen Ebene zu analysieren. Hierbei konnte beispielsweise gezeigt werden, dass sich extrovertierte Personen deutlich häufiger gegenüber Kollegen und Vorgesetzten äußern als introvertierte (vgl. LePine/van Dyne 2001). Zudem beeinflussen die berufliche Erfahrung der Mitarbeiter ebenso wie die Persönlichkeit des Führenden das Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison 2011, S. 389-390).

Diese und andere Faktoren entscheiden darüber, ob Mitarbeiter Voice Behavior zeigen oder ihre Meinung zurückhalten. Sie prägen den organisationalen Kontext, in dem die Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander agieren. Es bilden sich Annahmen darüber, welche Art der Kommunikation erwünscht und welche unerwünscht ist, wodurch der generelle Umgang mit Voice in Organisationen geprägt wird (vgl. Detert/Edmondson 2011, Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011). Diese Kommunikationskultur hemmt oder fördert das Voice Behavior der Mitarbeiter, wie bereits Morrison (2011) in ihrer Studie zeigen konnte. Aus diesem Grund fordern Autoren dazu auf, vermehrt **kontextspezifische Analysen** durchzuführen, durch die das individuelle Verhalten der Mitarbeiter besser erklärt werden kann (vgl. z. B. Johns 2006; Detert/Edmondson 2011, S. 484; Knoll et al. 2016; Rybnikova 2016, S. 305).

Professionelle Organisationen weisen einen sehr spezifischen Kontext auf. Für sie ist der Austausch von Informationen und Wissen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten genauso konstitutiv wie eine gegenseitige sachliche Kritik, die dazu dient, die Qualität der wissensintensiven Dienstleistungen zu verbessern. Dies trifft in besonderem Maße auf Hochschulen zu, die – im wissenschaftlichen Bereich – aus hochqualifizierten Experten auf verschiedenen Hierarchieebenen bestehen. Für die Organisation Hochschule ist im deutschen Hochschulsystem vor allem das Verhältnis zwischen Professoren und

Wissenschaftlichen Mitarbeitern prägend. So ist die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung zum einen durch ein formales Hierarchieverhältnis gekennzeichnet, zum anderen basiert sie – im Gegensatz zu anderen Organisationen – vor allem auf einer Autorität, die dem Vorgesetzten (in der Regel dem Professor) aufgrund seines Status als Fachexperte und Doktorvater zugeschrieben wird (vgl. Liljegren/Höjer/Forkby 2014, S. 162). Der Professor beurteilt demnach nicht nur die Leistung, die der Wissenschaftliche Mitarbeiter im Rahmen seiner Arbeit am Lehrstuhl/Institut bzw. in der Hochschule erbringt, sondern bewertet darüber hinaus die Promotionsleistung der Mitarbeiter, die formal in aller Regel unabhängig von der Hochschultätigkeit ist.

Inwiefern diese spezifischen Rahmenbedingungen das Voice Behavior wissenschaftlicher Mitarbeiter an Hochschulen fördern oder hemmen, ist bislang unklar und empirisch noch nicht erforscht. Denn außer Studienergebnissen von Glauser (1984) lassen sich nur wenige Untersuchungen zu den Einflüssen kontextueller Faktoren finden (vgl. Morrison 2014, S. 192). Auffällig ist dabei, dass Studien zu Voice Behavior bislang insbesondere in Organisationen des produzierenden Gewerbes oder der Gastronomiebranche durchgeführt wurden. Allerdings unterscheiden sich die organisationalen Rahmenbedingungen sowie die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung derart voneinander, dass Erkenntnisse aus diesen Organisationen nur begrenzt übertragbar sind. Eine Übertragung bisheriger Forschungsergebnisse mit anderen kontextuellen Gegebenheiten auf professionelle Organisationen kann jedoch zu falschen Annahmen führen, da empirische Zusammenhänge durch organisationale Kontextfaktoren bedingt werden (vgl. Johns 2006).

Um die Besonderheiten des Voice Behavior wissenschaftlicher Mitarbeiter herauszustellen ist es deshalb notwendig, relevante Faktoren des organisationalen Kontextes von Hochschulen in die Untersuchung mit aufzunehmen. Durch die Berücksichtigung der besonderen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung sowie der organisationalen Rahmenbedingungen in Hochschulen kann das bestehende Forschungsdefizit hinsichtlich des Einflusses organisationaler Kontextfaktoren auf das Voice Behavior reduziert werden. Gleichzeitig können neue Erkenntnisse über Voice Behavior in Hochschulen gewonnen werden. Dies ist vor allem hinsichtlich der Bedeutung des organisationalen Kontextes für das individuelle Verhalten von Mitarbeitern relevant. Schließlich

beeinflussen die spezifischen Merkmale der Hochschule die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice innerhalb dieser Organisationen.

Angesichts dessen ist es das **Ziel des Beitrags** zu analysieren, ob und wie der organisationale Kontext von Hochschulen auf das Voice Behavior der Mitarbeiter wirkt. Dafür werden zunächst die notwendigen Begriffe und Konzepte näher erläutert (vgl. 4.2.1). Auf Basis von Vorüberlegungen bezüglich des Einflusses möglicher kontextueller Besonderheiten von Hochschulen auf das Voice Behavior erfolgt dann eine qualitative empirische Untersuchung (vgl. 4.3). Der Beschreibung und Analyse der Ergebnisse (vgl. 4.4) folgen die Schlussfolgerungen aus der Studie (vgl. 4.5).

4.2 Begriffliche Grundlagen

4.2.1 Voice Behavior: Begriff und Stand der Forschung

Voice Behavior wird überwiegend als eine informelle Form der Kommunikation von Mitarbeitern beschrieben, durch die eigene Ideen, Meinungen und Vorschläge über arbeitsbezogene Themen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten geäußert sowie auf Missstände und Probleme in der Organisation aufmerksam gemacht wird (vgl. Morrison 2014, S. 174). Während erste Arbeiten Voice Behavior als Ausdruck von Unzufriedenheit beschreiben (vgl. Hirschman 1970), betonen aktuelle Forschungsbeiträge seinen positiven Charakter und sehen es häufig als eine Form des Organizational Citizenship Behavior (OCB). Danach nutzen Mitarbeiter die offene Meinungsäußerung insbesondere dazu, durch proaktives Verhalten den Status quo in Organisationen zu verbessern (vgl. van Dyne/LePine 1998; Ng/Feldman 2012, S. 217). So kann Voice Behavior von Mitarbeitern das Lernen in Organisationen beeinflussen und dabei helfen, Fehler zu vermeiden, wodurch es zu einer Verbesserung der Arbeitssituation beitragen kann (vgl. z. B. Morrison/Milliken 2000; Detert/Edmondson 2011).

In der Literatur wird zwischen der Kommunikation von Mitarbeitern gegenüber Kollegen (speak out) und der gegenüber Vorgesetzten (speak up) unterschieden (vgl. Detert/Burris 2007; Liu/Zhu/Yang 2010). Vor allem die Kommunikation gegenüber Vorgesetzten wird stark diskutiert, da sie für Mitarbeiter in der Regel mit mehr Risiken und Konsequenzen verbunden ist (vgl. Mor-

rison 2011, S. 388-389). Gleichzeitig ist es jedoch vor allem die Kommunikation nach oben, die zu Verbesserungen führen kann, da Personen in höheren Positionen über die nötige Macht verfügen, um Veränderungen herbeizuführen (vgl. Detert/Burris 2007, S. 870).

Die **Gründe für Voice Behavior** sind vielfältig. Beispielsweise zeigt sich, dass der Wunsch, Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation effektiver zu gestalten und dadurch zu einer Verbesserung der Gesamtsituation für die Kollegen und sich selbst beizutragen, ein Grund für ausgeprägtes Voice Behavior ist (vgl. Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009). Das Zurückhalten von Ideen, Meinungen oder Informationen über Fehler gründet dagegen oftmals auf impliziten Denkmustern (vgl. Detert/Edmondson 2011), der Angst vor möglichen negativen Konsequenzen (vgl. Morrison 2011, S. 396) sowie Resignation, als Ausdruck des Gefühls, nichts verändern zu können (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; van Dyne/Ang/Botero 2003, S. 1362). Die Entscheidung für oder gegen Voice Behavior wird demnach durch die generelle Möglichkeit, die eigene Meinung zu äußern, die Wirksamkeit der offenen Kommunikation sowie der empfundenen psychologischen Sicherheit hinsichtlich möglicher Konsequenzen beeinflusst (vgl. Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009, S. 178-179).

Daneben gibt es verschiedene **Einflussfaktoren**, die auf das Voice Behavior von Mitarbeitern wirken. Morrison unterscheidet zwischen individuellen Dispositionen (z. B. Extraversion), arbeitsbezogenen Einstellungen (z. B. Arbeitszufriedenheit), Emotionen und Gefühlen (z. B. Wut), Vorgesetzten- und Führungsverhalten (z. B. Offenheit des Vorgesetzten) und kontextuellen Faktoren (z. B. Organisationsklima) (vgl. Morrison 2014, S. 186). In aller Regel ist jedoch die Abwägung zwischen zu erwartender Wirksamkeit und empfundener psychologischer Sicherheit ausschlaggebend dafür, ob Mitarbeiter Voice Behavior zeigen (vgl. Morrison 2011, S. 382). Die Konsequenzen von Voice Behavior können dabei negativ sein, z. B. Sanktionen seitens des Vorgesetzten oder Imageverlust, jedoch auch positiv durch verbesserte individuelle und organisationale Leistung (vgl. Morrison 2011, S. 395-397). Die Wirksamkeit des Voice Behavior hängt daneben insbesondere davon ab, inwiefern die Organisationskultur eine offene Kommunikation der Mitarbeiter

begünstigt und der Vorgesetzte diese durch Offenheit und Vertrauen fördert (vgl. Detert/Burris 2007; Morrison 2011).

4.2.2 Charakteristika des deutschen Hochschulsystems

Hochschulen sind **professionelle Organisationen**, deren Kernaufgaben in Forschung und Lehre liegen. Während durch Forschung neues Wissen geschaffen wird, vermittelt die akademische Lehre dieses an Studierende in grundständigen wie in weiterbildenden Studiengängen und führt Studierende damit zu akademischen Studienabschlüssen. Hochschulen befinden sich in staatlicher oder seltener in privater Trägerschaft. In den letzten Jahren unterlagen sie zahlreichen Veränderungen, die in erster Linie darauf zielen, „weniger Staat“ und „mehr Wettbewerb“ sowie einen stärkeren Marktbezug zu ermöglichen (vgl. Ridder 2006, S. 101); sie sind eng verknüpft mit Reformen, die seit längerer Zeit unter Begriffen wie New Public Management oder Neue Steuerung diskutiert und umgesetzt werden. Auf dieser Grundlage haben Schlagworte wie Hochschulautonomie, Globalbudgets, Zielvereinbarungen oder leistungsorientierte Mittelvergabe Einzug in das Management deutscher Hochschulen gefunden. Mit den Reformbemühungen, die sich zu damaliger Zeit in dem geänderten Hochschulrahmengesetz von 1998 niedergeschlagen haben, gingen deutliche Konsequenzen für die Leitungsorganisation von Hochschulen einher. Diese zeigen sich in einer größeren Autonomie und Verantwortung der Rektorate oder Präsidien unter Aufsicht der seinerzeit neu geschaffenen Hochschulräte. Gleichwohl sind wesentliche Elemente der Leitungsorganisation wie das Prinzip der Selbstverwaltung nach wie vorgegeben.

Hochschulen sind grundsätzlich nach **bürokratischen Prinzipien** organisiert. Ihre Aufgaben in Forschung und Lehre werden im Wesentlichen durch hochqualifizierte Experten (Professoren, Wissenschaftliche und Künstlerische Mitarbeiter) erbracht (vgl. Brock 2006, S. 157; Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006, S. 104). Daneben agiert wissenschaftsunterstützendes Personal in Technik und Verwaltung, das wissenschaftliche (und/oder künstlerische) Personal dominiert jedoch (vgl. Hanft 2008, S. 403-405). Neben wenigen wissenschaftlichen Mitarbeitern sind in aller Regel die Professoren (auf

W2/W3-Niveau) verstetigt beschäftigt. Sie bilden den operativen und dauerhaften Kern der Hochschule und sind zur Erbringung der Leistungen in Forschung und Lehre mit Autonomie und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet (vgl. Mintzberg 1980, S. 333-334). Die strategische Spitze, die Hochschulleitung, übt dabei wenig bis gar keinen direkten Einfluss auf die operative Ebene aus (vgl. Bauer/Weichsler 2008, S. 12). Allerdings können die Professoren ihrerseits die Autonomie der wissenschaftlichen Mitarbeiter in Forschung und Lehre deutlich einschränken, indem sie ihnen in ihrer Funktion als Fachvorgesetzte Arbeitsanweisungen geben.

Bei dem wissenschaftlichen Personal an Hochschulen handelt es sich um akademisch ausgebildete Mitarbeiter, die in ihrer Fachdisziplin einen Expertenstatus aufweisen (vgl. Hanft 2008, S. 399). Dieser ist umso größer, je länger – und in der Regel damit zusammenhängend – je höher in der Hierarchie ein Wissenschaftler beschäftigt ist. So werden Professoren regelmäßig wegen ihres Expertenstatus in einem Fach berufen, während wissenschaftliche Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit stehen und sich den Expertenstatus erst schrittweise erarbeiten.

Besonderheiten des deutschen Hochschulsystems schlagen sich, vorwiegend an Universitäten, darin nieder, dass wissenschaftliche Mitarbeiter in aller Regel in einem doppelten Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Vorgesetzten stehen: Einerseits fungiert er als hierarchisch vorgesetzte Person als Fachvorgesetzter und ist damit unter anderem für die Zuweisung von Aufgaben, Beurteilungen, Weiterbeschäftigungen, die angesichts eines hohen Anteils an befristet beschäftigten Mitarbeitern regelmäßig beantragt werden müssen, und damit letztlich für Karriereschritte zuständig. Andererseits ist der Fachvorgesetzte zumeist auch der (Erst-)Betreuer der Dissertation und prägt damit vor allem anfangs fachlich deren Ausrichtung, da davon ausgegangen werden kann, dass der Doktorand erst im Laufe der Zeit zu einem Experten auf seinem Forschungsgebiet wird. Zudem bewertet der Erstbetreuer die Dissertation, worin eine weitere Ursache eines Abhängigkeitsverhältnisses gesehen werden kann (vgl. Schmidt/Richter 2008, S. 35).

4.2.3 Besonderheiten des Voice Behavior in Hochschulen

Die Forschung zu Voice Behavior fokussiert bislang überwiegend Unternehmen der Fertigungs- und Gastronomiebranche (vgl. z. B. Detert/Burris 2007; Burris 2012). Derartige Unternehmen sind in der Regel durch klassische Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen geprägt, in denen Vorgesetzte mehr über allgemeine Managementkompetenzen als über spezifisches Fachwissen verfügen (vgl. Delmestri/Walgenbach 2005, S. 215) und ihre Autorität überwiegend durch hierarchische Strukturen erhalten.

Im Unterschied dazu basiert die (Führungs-)Beziehung von Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern in Hochschulen nicht nur auf einer durch Hierarchie bedingten Autorität. Neben der Rolle der Führungskraft nehmen die Professoren die Rollen des Doktorvaters und des Experten im gegebenen Forschungsfeld ein. Schließlich beurteilen sie die Dissertation des Doktoranden (vgl. 4.2.2). Beide Faktoren verstärken das **Abhängigkeitsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern**. Eine Abhängigkeit resultiert daraus, dass die Mitarbeiter während des Prozesses professioneller Sozialisation in vielerlei Hinsicht auf ihre Vorgesetzten und deren Wissen angewiesen sind. Das gilt zum einen, da die Vorgesetzten über die Macht zur Verteilung notwendiger materieller Ressourcen (z. B. Stellenumfänge und Stellenverlängerungen) verfügen. Zum anderen nehmen sie im Rahmen der Entwicklung der Mitarbeiter hin zu Experten die Rolle von Mentoren ein, wodurch sie Macht über immaterielle Ressourcen (in erster Linie Expertenwissen) besitzen (vgl. Green 1991, S. 390). Letztendlich entscheiden die Vorgesetzten in ihrer Rolle als Doktorvater zudem über den Erfolg oder Nicht-Erfolg des Promotionsvorhabens.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Besonderheiten stellt sich die Frage, inwiefern die wissenschaftlichen Mitarbeiter in Hochschulen Voice Behavior gegenüber ihrem Vorgesetzten zeigen und wie sich die beschriebenen Besonderheiten auf die **Meinungsäußerung der Mitarbeiter** auswirken. Aus bisherigen Studien ist bekannt, dass hierarchische Strukturen oftmals ein Hindernis für Voice Behavior darstellen (vgl. Burris 2012). Viele Vorgesetzte tendieren dazu, eine offene Meinungsäußerung als persönliche Kritik zu empfinden, worauf sie mit arbeitsbezogenen sowie psychologischen Sanktionen

reagieren (vgl. Kluger/DeNisi 1996; Morrison 2011). Aus Angst vor negativen Konsequenzen halten sich Mitarbeiter in ihren Meinungsäußerungen deshalb tendenziell zurück (vgl. Edmondson/Lei 2014, S. 25, 27-28).

Offen ist bislang, ob die **Rolle des Beurteilers und Wissensexperten** der Professoren in Hochschulen eine zusätzliche Barriere für das Voice Behavior der Mitarbeiter darstellt und wie die gegebene besondere Abhängigkeit auf das Voice Behavior wirkt. Plausibilitätsgestützt ist anzunehmen, dass zum einen die möglichen Konsequenzen einer offenen Meinungsäußerung als stärker empfunden werden könnten als in Unternehmen, denn der erfolgreiche Abschluss des Promotionsvorhabens sowie eine mögliche Karriere der Mitarbeiter im Wissenschaftssystem hängen von einer erfolgreichen professionellen Sozialisation und damit der Weitergabe des Wissens durch den Vorgesetzten sowie seine Bewertung des Promotionsvorhabens ab. Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter liegen mögliche negative Konsequenzen des Voice Behavior demnach nicht ausschließlich in einem möglichen Imageverlust oder in arbeitsbezogenen Sanktionen, sondern auch in einer Belastung des Betreuungsverhältnisses (vgl. Schmidt/Richter 2009, S. 10). Da die Karrierechancen wissenschaftlicher Mitarbeiter oftmals von einer erfolgreichen Promotion abhängen, können insbesondere eine schlechte Betreuung oder ein mangelnder Wissensaustausch mit dem Betreuer als ein hohes Risiko des Voice Behavior empfunden werden (vgl. Enders/Bornmann 2001, S. 49-51). Das ist insbesondere der Fall, wenn die Aussichten auf einen vergleichbaren Arbeitsplatz im Wissenschaftssystem oder einen alternativen Arbeitsplatz in der Wirtschaft gering sind (vgl. Jaksztat/Schindler/Briedis 2010, S. 3). Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwiefern die Tatsache, dass der Vorgesetzte verschiedene Rollen einnimmt, eine Barriere für das Voice Behavior der wissenschaftlichen Mitarbeiter darstellt oder ob sich hier Unterschiede hinsichtlich der Inhalte des Voice Behavior zeigen.

Deutlich wird, dass die Besonderheiten der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung in Hochschulen das Voice Behavior der wissenschaftlichen Mitarbeiter beeinflussen können und die Übertragung bisheriger Erkenntnisse zu Voice Behavior einschränken. Insofern wird nachfolgend eine qualitative empiri-

sche Studie präsentiert, die dazu dienen soll, die **Einflussfaktoren und Auswirkungen des Voice Behavior der wissenschaftlichen Mitarbeiter** in Hochschulen besser verstehen zu können.

4.3 Explorative Untersuchung des Voice Behavior in Hochschulen

4.3.1 Beschreibung der Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Studie wurde auf das **leitfadengestützte Interview** als qualitative Erhebungsmethode zurückgegriffen. Dieses Forschungsdesign wurde ausgewählt, da es sich in besonderem Maße dazu eignet, wenig erforschte Untersuchungsgegenstände mit einer größtmöglichen Offenheit zu untersuchen (vgl. Flick/von Kardoff/Steinke 2008, S. 25; Lamnek 2010, S. 461). Ein solcher Untersuchungsgegenstand liegt hier vor, da Voice Behavior im spezifischen Kontext von Hochschulen bislang nicht erforscht wurde und anzunehmen ist, dass die Übertragbarkeit bisheriger Erkenntnisse zu Voice Behavior engen Grenzen unterliegt. Ein qualitatives Design ist daher adäquat, um erste Erkenntnisse in der Verbindung von Voice Behavior und dem spezifischen Anwendungskontext Hochschule zu erlangen. Inhaltlich lässt sich die Überlegenheit eines qualitativen Forschungsdesigns damit begründen, dass es sich bei Voice Behavior, angesichts des doppelten Abhängigkeitsverhältnisses vom Vorgesetzten bzw. Erstbetreuer, um ein heikles Thema handelt, das im Gespräch besser als im Rahmen einer standardisierten Befragung erschlossen werden kann. Ein Gespräch bietet unter anderem die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen, nachzufragen und Aussagen einzuordnen (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 35-36; Häder 2015, S. 191) und wird daher bei vertraulichen oder kritischen Themen als geeignete Form der Datenerhebung gesehen.

Die **Daten der empirischen Untersuchung** wurden aus 30 halbstandardisierten Leitfadeninterviews (B 1-B 30) generiert, die von April bis Mai 2014 durchgeführt wurden. Interviewt wurden ausschließlich wissenschaftliche Mitarbeiter in Hochschulen, die an der jeweiligen Hochschule eine Promotion oder Habilitation anstreben. Durch die Fokussierung auf den Untersuchungskontext Hochschule können die Spezifika der Hochschule in der Untersuchung berücksichtigt werden (vgl. 4.2.2; 4.2.3).

Um möglichst differenzierte Einblicke in das Verhalten wissenschaftlicher Mitarbeiter an Hochschulen zu erhalten, wurde über soziale Netzwerke und Graduiertenkollegs 30 **Probanden für eine Stichprobe** rekrutiert. Probanden und Interviewer kannten sich vor den Gesprächen nicht. Die Rekrutierung gestaltete sich aufgrund der Brisanz des Themas als schwierig und hatte auch Konsequenzen für die Durchführung der Studie, die gleichsam Grenzen darstellen (vgl. 4.5). Im Rahmen der Kontaktaufnahme, die in aller Regel zunächst seitens der Probanden erfolgte, indem diese zum Ausdruck brachten, an einer Teilnahme an der Studie interessiert zu sein, wurden sie auf den vertraulichen Umgang mit den Ergebnissen hingewiesen und ihnen wurde Anonymität zugesichert. Zudem wurde den potenziellen Interviewpartnern die Studie inhaltlich beschrieben. Im Zuge dieses informellen und dem eigentlichen Interview vorgeschalteten Gesprächs kristallisierte sich heraus, ob der Gesprächspartner bereit und thematisch in der Lage war, einen Beitrag zur Studie zu leisten. War das nicht gegeben, wurde auf ein Interview verzichtet.

Mit 30 Personen, davon sieben Post-Docs und 23 Doktoranden verschiedener Universitäten und Fachdisziplinen, wurden letztendlich Interviews geführt. Von den Befragten sind 19 weiblich und elf männlich. Das Durchschnittsalter beläuft sich auf ca. 31 Jahre. Der größte Anteil (47 %) der wissenschaftlichen Mitarbeiter ist zwischen einem und drei Jahren an dem betreffenden Lehrstuhl/Institut tätig, während 40 % bereits über drei Jahre dort beschäftigt sind. Mit insgesamt 47 % ist der Anteil an Mitarbeitern aus geisteswissenschaftlichen Fakultäten am größten, 20 % stammen aus einer mathematischen und/oder naturwissenschaftlichen Fakultät, 13 % aus wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten sowie 20 % aus sonstigen Fakultäten. Die meisten Teilnehmer kennen sich gegenseitig nicht, sodass kein „snowball sampling“ vorliegt, sondern davon ausgegangen werden kann, dass sie jeweils unabhängig voneinander auf die Studie aufmerksam wurden. Das bringt auch mit sich, dass der an sich wünschenswerte Fall, mehrere Gesprächspartner einer Organisationseinheit (Lehrstuhl oder Institut) zu haben, um verschiedene und ggf. vergleichbare Perspektiven hinsichtlich einer konkreten Organisation zu bekommen, nur in einem Fall zufällig eintrat.

Die Interviews wurden vorwiegend telefonisch geführt und weisen eine durchschnittliche Länge von ca. 35 Minuten auf. In der qualitativen Forschung werden **telefonische Interviews kontrovers diskutiert**. Einerseits werden – gerade im Vergleich zu persönlichen Interviews – Grenzen gesehen, die in der fehlenden persönlichen Interaktion und Nähe zwischen dem Forscher und dem Befragten existieren (vgl. Lamnek 2005, S. 345). Andererseits werden Telefoninterviews durchaus als probate Erhebungsmethodik angesehen. Für telefonische Interviews sprechen, neben forschungspragmatischen Gründen wie der leichteren Terminfindung und der örtlichen Unabhängigkeit der Gesprächspartner (vgl. Irvine/Drew/Sainsbury 2013), die Anonymität der Gesprächssituation und die Geringhaltung von Interviewereffekten durch die Konzentration auf den Inhalt und nicht auf nonverbale Kommunikation (vgl. Ward/Gott/Hoare 2015). Insbesondere der Abbau von Hemmschwellen wird für telefonische Interviews ins Feld geführt, da ungewollte nonverbale Hinweise vom Interviewer wegfallen und somit möglicher sozialer Druck durch die höhere Anonymität sinkt (vgl. Niederberger/Ruddat 2012). Sie werden daher heute stellenweise und in Abhängigkeit von der Forschungsfrage sogar als die bessere Datengenerierungsmethode gesehen (vgl. z. B. Ward/Gott/Hoare 2015), da „die Verhältnisse von Fremdheit und Vertrautheit, von Verfremdungshaltung und Fremdheitsannahme förderlicher ausfallen“ (vgl. Kruse 2014, S. 310).

Angesichts der skizzierten Merkmale und Vorzüge telefonischer Interviews wurde aufgrund des sensiblen Interviewthemas, das Voice Behavior gegenüber dem Vorgesetzten zu schildern, entschieden, die Interviews überwiegend telefonisch zu führen. Wenige persönlich geführte Interviews ermöglichten zudem im Laufe der Studie einen Vergleich zwischen den Interviewformen. Es zeigte sich, dass die professionelle Distanz, die das Telefongespräch mit sich bringt, teilweise seitens der Probanden als angenehmer für die Kommunikation über sensible und vertrauliche Inhalte empfunden wurde und der Auskunftsbereitschaft der Probanden zuträglich war.

Die Fragen, die den Interviews zugrunde gelegt wurden, zielten darauf ab, einen tieferen Einblick in das Voice Behavior wissenschaftlicher Mitarbeiter an Hochschulen sowie in dessen Einflussfaktoren und Auswirkungen zu erlangen. Vor diesem Hintergrund wurde ein Interviewleitfaden formuliert, der

in drei Interviews mit wissenschaftlichen Mitarbeitern einem Pretest unterzogen und anschließend modifiziert wurde. Dieser **Interviewleitfaden** basiert auf den Fragen zum Voice Behavior der in früheren Studien von Milliken, Morrison und Hewlin (2003) sowie Detert und Edmondson (2006) verwendeten Interviewleitfäden. Da eine Erfragung beider Verhaltensweisen erstrebenswert war und sich die Fragen bereits hinsichtlich ihrer Validität bewährt haben, wurden die Fragen aus beiden Studien zusammengeführt. Erweitert wurden die Fragen durch inhaltliche Fragestellungen zu den organisationalen Rahmenbedingungen sowie der Kommunikationskultur in Hochschulen, um den Einfluss des Kontexts auf das Voice Behavior abbilden zu können.

Zu Beginn des Gesprächs wurden die Interviewpartner gebeten, Auskunft über den Aufbau des Lehrstuhls/Instituts zu geben. Ziel war es, einen grundlegenden Einblick in die Strukturen und die Arbeit des Lehrstuhls/Instituts zu bekommen. Dadurch sollten u. a. Erkenntnisse über den Autonomiegrad der Mitarbeiter sowie das Hierarchieverständnis am Lehrstuhl/Institut gewonnen werden. Im zweiten Interviewteil folgten Fragen zur generellen Kommunikation am Lehrstuhl/Institut. Diese zielten darauf ab, zum einen Erkenntnisse über das typische Kommunikationsverhalten am Lehrstuhl/Institut zu erlangen und zum anderen insbesondere das Verhalten des Vorgesetzten bei Diskussionen und Meinungsäußerungen näher zu beleuchten. Der darauffolgende Interviewteil fokussierte das individuelle Voice Behavior der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten. In diesem Zusammenhang wurden die Gesprächspartner gebeten, das eigene Voice Behavior gegenüber dem Vorgesetzten anhand eines selbst gewählten Beispiels zu reflektieren. Ziel dieses Frageblocks war es zu verstehen, inwiefern Mitarbeiter in Hochschulen eine offene Meinungsäußerung zeigen. Zudem sollten Gründe für und gegen ein Voice Behavior gegenüber dem Vorgesetzten ermittelt werden, um darauf aufbauend Einflussfaktoren des Voice Behavior von Mitarbeitern in Hochschulen identifizieren zu können. Im vierten Interviewteil wurden die Interviewten nach den Konsequenzen des Voice Behavior gefragt. Diese konnten sowohl auf bisherige Erfahrungen als auch auf erwartetes Verhalten des Vorgesetzten bezogen werden. Die Fragen zielten darauf ab, die möglichen positiven und negativen Auswirkungen des Voice Behavior an Hochschulen offenzulegen. Zum Abschluss des Interviews wurden die Interviewten zu ihren

Vorstellungen hinsichtlich der Ausgestaltung einer idealen Kommunikationsstruktur am Lehrstuhl/Institut befragt. Ziel war es, dadurch im bisherigen Interviewverlauf nicht genannte Schwächen der Kommunikation am Lehrstuhl/Institut zu identifizieren sowie Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation aufzuzeigen. Die Erhebung berufsbezogener und demographischer Daten (z. B. Alter, Beschäftigungsdauer) der Befragten fand im Anschluss an das Interview mittels eines Kurzfragebogens statt.

4.3.2 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden vollständig transkribiert und durch eine **qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring** (2010) mittels der Software MAXQDA computergestützt ausgewertet. Grundsätzliches Ziel der Inhaltsanalyse ist es, inhaltlich relevante Textbestandteile aus dem verfügbaren Datenmaterial zu extrahieren und anschließend zusammenzufassen (vgl. Mayring 2010, S. 98). Als Analysetechnik wurde die strukturierende Inhaltsanalyse gewählt, da der Studie durch bisherige Erkenntnisse zum Voice Behavior sowie den Charakteristika von Hochschulen ein inhaltliches Vorverständnis zugrunde lag (vgl. 4.2.3).

Die Extraktion der relevanten Textbestandteile wurde anhand eines **Kategoriensystems** durchgeführt. Dafür wurden zunächst einzelne Kategorien und Subkategorien gebildet, welche mit passenden Ankerbeispielen unterlegt zu einem Kodierleitfaden zusammengetragen wurden. Dadurch konnte im Falle von Abgrenzungsproblemen eine bestmögliche Zuordnung der Textpassagen gewährleistet werden. Beispielsweise wurde für die Kategorie „Auswirkungen auf individueller Ebene“ das Ankerbeispiel „Ich glaube schon, (...) dass sie sich einfach deutlich weniger Mühe mit mir geben würde (...), wenn ich bestimmte Sachen nicht für mich behalten würde“ (B 20) gewählt und die Kodierregel aufgestellt, dass diese Kategorie gewählt wird, wenn Konsequenzen des Voice Behavior auf der individuellen Ebene angeführt werden. Nach eingehender Reflexion und Modifikation des Kategoriensystems wurden die Transkripte entlang des endgültigen Kategoriensystems (vgl. Abb. 4.1) kodiert. Nach der anschließenden Paraphrasierung wurde das extrahierte Material dann jeweils unter den Haupt- und Subkategorien zusammengefasst (vgl. Mayring 2010, S. 98), wodurch die wesentlichen inhaltlichen Schwerpunkte

herausgearbeitet werden konnten. Um die Intercoderreliabilität der Kodierung sicherzustellen (vgl. Lombard/Snyder-Duch/Bracken 2002), wurden einige zufällig ausgewählte Transkripte von einem zweiten Wissenschaftler kodiert.

- I. Generelles Voice Behavior der Mitarbeiter an Hochschulen
 - ...gegenüber dem Vorgesetzten
 - Inhalte des Voice Behavior
 - Lehre
 - Forschung
 - Persönliche Beziehung
 - Organisatorisches
 - Häufigkeit
 - ...gegenüber den Kollegen
 - Inhalt des Voice Behavior
 - Lehre
 - Forschung
 - Persönliche Beziehung
 - Organisatorisches
 - Häufigkeit
 - erwünschte Kommunikation
- II. Soziale Einflussfaktoren des Voice Behavior
 - Führungsbeziehung
 - empfundenes persönliches Verhältnis
 - empfundene Abhängigkeit durch wahrgenommenen Expertenstatus
 - empfundene Abhängigkeit durch Dissertations-/Habilitationbegutachtung
 - empfundene Abhängigkeit von materiellen Ressourcen
 - Einschätzung der eigenen Expertise
- III. Kontextbezogene Einflussfaktoren des Voice Behavior
 - empfundene Hierarchie am Lehrstuhl/Institut
 - Art des Beschäftigungsverhältnisses
 - Organisationale Identifikation der Mitarbeiter
- IV. Auswirkungen des Voice Behavior
 - Auswirkungen auf individueller Ebene
 - Auswirkungen auf organisationaler Ebene

Abb. 4.1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Die nachfolgende **Analyse der Ergebnisse** erfolgt vornehmlich auf aggregierter Ebene und enthält zur Veranschaulichung einige besonders prägnante Zitate der Interviewten. Die Auswertung wird anhand der vier Hauptkategorien „Generelles Voice Behavior der Mitarbeiter an Hochschulen“, „Soziale

Einflussfaktoren des Voice Behavior“, „Kontextbezogene Einflussfaktoren des Voice Behavior“ und „Auswirkungen des Voice Behavior“ durchgeführt.

4.4 Beschreibung und Analyse der Interviewdaten

4.4.1 Generelles Voice Behavior der Mitarbeiter in Hochschulen

Die Schilderungen der wissenschaftlichen Mitarbeiter bezogen auf das Voice Behavior gegenüber Kollegen zeichnen ein weitestgehend homogenes Bild. Die Kommunikation wird überwiegend als sehr offen bezeichnet und als gut bewertet: „Bei uns wird immer sehr offen diskutiert und auch sehr offen mit Kritik umgegangen“ (B 7). Lediglich vereinzelt wurde das Fehlen einer offenen Kommunikation und klarer Regelungen von Zuständigkeiten zwischen den Mitarbeitern kritisiert (B 6; B 9; B 15). Beispielsweise berichtet ein Interviewpartner, dass „Informationen (...) nicht gut weitergegeben [werden, wodurch] Sachen doppelt gearbeitet werden oder dann gar nicht gearbeitet werden“ (B 25). Grundsätzlich ist zwischen **dem Inhalt und dem Empfänger von Voice Behavior** zu differenzieren. Vor allem die Kommunikation mit den Kollegen empfinden die meisten Gesprächspartner als positiv und sehr gewinnbringend. Grundsätzlich stellen die eigenen Kollegen für die meisten Interviewten daher die ersten und wichtigsten Ansprechpartner dar. Das ist sowohl bei organisatorischem und lehrbezogenem als auch bei forschungsbezogenem Voice Behavior der Fall. Denn „wenn man irgendwie mal eine Idee braucht (...) ist es ziemlich leicht mal eben einen Kollegen zu fragen, ob der eine Idee hat“ (B 3).

Das Voice Behavior gegenüber dem jeweiligen Vorgesetzten wird in den Interviews als wenig ausgeprägt beschrieben (z. B. B 1; B 11; B 20). Damit wird vor allem auf das Voice Behavior angesprochen, welches sich auf die Betreuungsleistung und den fachlichen Austausch mit dem Vorgesetzten bezieht. Dieses ist im Extremfall „nonexistent“ (B 12). Aber auch Mängel in der generellen Art und Weise der Kommunikation werden dadurch erkennbar, dass ein „persönlicher Kontakt, [in dem Sinne] dass er mal vorbeikommt oder so, [nicht vorhanden ist]“ (B 11) sowie viel „auf Anfrage und nicht anders rum [läuft]“ (B 13). Häufig erfolgen das Voice Behavior und der fachliche Austausch in diesen Fällen dann über Post-Docs oder externe Personen, wie

Mentoren aus Graduiertenkollegs und lehrstuhl- bzw. institutsexterne Kollegen anderer Fachbereiche (B 3; B 9; B 14; B 20). Mehrere Gesprächspartner berichten aber auch über einen sehr konstruktiven fachlichen Austausch mit den Vorgesetzten, in dem „fachliche Kritik (...) ohne Probleme [geäußert werden kann]“ (B 16) und sogar zum Teil vom Vorgesetzten direkt eingefordert wird (B 4; B 6). Insbesondere die eigenen wissenschaftlichen Arbeiten der Vorgesetzten stellen in diesem Zusammenhang für einige der Befragten allerdings eine Grenze für eine offene Meinungsäußerung dar (B 3; B 20; B 22). Dies ist bei lehrbezogenen Themen weit weniger der Fall, da es mit dem Vorgesetzten generell nur begrenzte Absprachen hinsichtlich der Lehre gibt. Grundtenor dabei ist, dass über „Lehre (...) eigentlich nicht gesprochen [wird]“ (B 11). Auffällig ist zudem die Vermeidung persönlicher Kritik bzgl. des Verhaltens und der Führung der Vorgesetzten. Hier geben zahlreiche Interviewpartner an, dass dies ein „absolutes No-Go“ (B 20) ist. Zwar kann Kritik angebracht werden, es ist jedoch „eine ganz andere Frage, [ob das irgendeinen Sinn macht oder ob (...) einen das in der persönlichen Arbeit weiterbringt]“ (B 10).

4.4.2 Einflussfaktoren des Voice Behavior in Hochschulen

Bezogen auf die sozialen Einflüsse auf das Voice Behavior spielt den Probanden zufolge die **Führungsbeziehung** zum jeweiligen Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Dabei fällt auf, dass eine offene Meinungsäußerung häufiger durch solche Mitarbeiter erfolgt, die auch ein gutes persönliches Verhältnis zum Vorgesetzten haben (z. B. B 4; B 7; B 22). Einige Mitarbeiter betonen jedoch, dass dieses gute Verhältnis für sie zeitweise auch nachteilig sein kann. Zum einen stellt es ein Hindernis für das Voice Behavior dar, weil man das gute Verhältnis „auf keinen Fall leicht aufs Spiel setzen [möchte]“ (B 8), was vor allem als Folge von persönlicher Kritik am Vorgesetzten befürchtet wird. Zum anderen befürchten die Mitarbeiter, dass es die Hierarchieebenen zu sehr auflockern würde, wenn man vorschnell Meinungen äußert, was dann zu Unmut beim Vorgesetzten führt (B 22; B 25). Besteht ein Selbstverständnis dahingehend, gegenüber dem Vorgesetzten Loyalität und Gehorsam zu zeigen, führt dies zu Einschränkungen hinsichtlich einer offenen Meinungsäußerung (B 23; B 26).

Eine Barriere des Voice Behavior spiegelt sich in den Äußerungen der Interviewpartner über den **wahrgenommenen Expertenstatus des Vorgesetzten** in der Rolle des Doktorvaters wider. Einige der Befragten schreiben dem eigenen Vorgesetzten ein hohes Maß an Kompetenz und Erfahrung zu, wodurch sie die eigene Meinung als geringwertiger ansehen: „Das ist so einfach (...) das Selbstverständnis. Die Professorin hat die Ahnung, also zählt ihre Meinung dann mehr.“ (B 12). Insbesondere auf fachlicher Ebene äußern diese Individuen Voice Behavior seltener als andere Befragte, da für sie „[der Vorgesetzte] ja auch immer Recht mit dem [hat], was er sagt.“ (B 5). Diese Ansicht wird allerdings überwiegend von Doktoranden vertreten. Ein Grund dafür kann sein, dass sie über weniger Erfahrung im wissenschaftlichen Feld verfügen, was einige Interviewpartner explizit bestätigen. Für die befragten Post-Docs besteht in dieser Hinsicht keine Kommunikationsbarriere. Lediglich eine Person merkt an, sich gegenüber dem Vorgesetzten inhaltlich nicht kritisch äußern zu können, da er dann das Gefühl haben würde, „ihm (...) die Basis, die inhaltliche Substanz [zu nehmen und] sich [dadurch] über ihn [zu] erheben“ (B 22). Insgesamt empfinden jedoch sowohl die Doktoranden als auch die Post-Docs eine starke Abhängigkeit von den Vorgesetzten, die sich aus der Rolle des Doktorvaters und der damit verbundenen Funktion als Gutachter des Promotions- bzw. Habilitationsverfahrens ergibt: „Ich bin ja in einer sehr starken Abhängigkeitsposition. (...) Deshalb überlege ich mir das ganz genau, wann ich das mache und wie ich das mache. (...) Sie muss mich [schließlich] sehr bald bewerten. Deshalb wäre es einfach unklug“ (B 20).

Aus der Funktion als formal hierarchischer Vorgesetzter am Lehrstuhl/Institut resultiert die **Abhängigkeit von materiellen Ressourcen**, die von den Mitarbeitern als Hemmnis einer offenen Kommunikation angeführt wird. Die Angst der Mitarbeiter, Voice Behavior zu zeigen, ist demnach auf die vertragliche Befristung der eigenen Stelle zurückzuführen (B 6; B 11; B 16; B 28). Der Vorgesetzte wird in diesem Zusammenhang als derjenige gesehen, der über die Ressourcenverteilung und damit die Stelle des Mitarbeiters entscheidet (B 16). Zwei Interviewpartner stellen dabei heraus, dass sie sich aufgrund der Tatsache, nur mit befristeten Verträgen angestellt zu sein, mit der Äußerung mancher Meinungen zurückhalten: „Da sind natürlich Ängste mit verbunden, wenn man da was sagt. Wir sitzen alle auf befristeten Verträgen“

(B 6). Diese Situation hemmt das Voice Behavior der wissenschaftlichen Mitarbeiter, da damit die Angst verbunden ist, den eigenen Arbeitsvertrag womöglich nicht verlängert zu bekommen (B 16; B 28).

Verstärkt bzw. gehemmt wird das Voice Behavior zudem durch die **Einschätzung über die eigene Expertise**. Einige Befragte legen klar dar, dass sie das Gefühl, innerhalb der wissenschaftlichen Literatur nur bedingt gefestigt zu sein, in ihrer Argumentation und Kommunikation hemmt (B 12; B 16; B 21). Einer der Gesprächspartner begründet dies damit, „nicht irgendwie mit Schwächen oder irgendwelchen Wissenslücken auffallen [zu wollen]“ (B 21). Gleichzeitig begünstigt der Rückgriff auf Fakten und Wissen bei vielen Interviewpartnern das Voice Behavior in der Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten (z. B. B 5; B 10; B 17; B 21). Eine Person merkt in diesem Zusammenhang an, dass Probleme der offenen Kommunikation auch in der Natur der jeweiligen Fachdisziplin liegen, da es, „wenn es Richtung Geisteswissenschaften geht, auch sehr schnell einfach meinungsbehafteter [...] wird“ (B 37) und es in diesen Fällen dann an Objektivität mangelt.

Als ein kontextbezogener Einflussfaktor kann zunächst die **Hierarchie am Lehrstuhl/Institut** herausgestellt werden. Diese wird von den Probanden als sehr unterschiedlich wahrgenommen. Zahlreiche Interviewte geben an, die Hierarchie als flach zu empfinden, während andere Interviewpartner ein klassisches bis stark ausgeprägtes Hierarchieverständnis beschreiben. Auswirkungen der empfundenen hierarchischen Struktur auf das Voice Behavior werden jedoch selten explizit benannt. Ein Interviewpartner betont, „dass [er] da anders geredet hätte, wenn (...) nicht diese Konstellation in der Hierarchie gewesen wäre“ (B 28). Betrachtet man Lehrstühle/Institute, an denen zusätzlich Post-Docs angestellt sind, fallen hinsichtlich des Voice Behavior Unterschiede über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg ins Auge. Ein fachlicher Meinungsaustausch findet in diesen Fällen deutlich häufiger und offener statt. Dabei wird sowohl von Doktoranden als auch Post-Docs betont, untereinander keine hierarchischen Unterschiede wahrzunehmen, wodurch ein offener Meinungsaustausch als leichter empfunden wird (z. B. B 3; B 14; B 19). Daher wird bei zwischenmenschlichen Problemen ebenso wie bei Konflikten mit dem Vorgesetzten in vielen Fällen zunächst der Weg über den Post-Doc gewählt (B 3; B 6; B 18). Auffällig ist, dass gegenüber Post-Docs

auch persönliche Kritik geäußert wird, was gegenüber dem direkten Vorgesetzten sehr selten vorkommt (B 3; B 24; B 29). Als Grund dafür wird von einem Doktoranden das Gefühl der Sicherheit angegeben, sich ohne Konsequenzen kritisch äußern zu können: „[Da] fällt mir [eine konstruktive Kritik] sowieso leicht, (...) weil ich weiß, (...) er nimmt mir das nicht krumm und er weiß das in gewisser Weise einzuordnen (...) Insofern, da ist ein sehr hohes Vertrauen.“ (B 3).

Als ein weiterer Einflussfaktor des Voice Behavior wird die **Art des Beschäftigungsverhältnisses** genannt. Neben Einschränkungen, die aus der Befristung einer Beschäftigung resultieren spielt auch das Dienstalster eine Rolle. Demnach kommunizieren die Interviewten ihre eigene Meinung offener und häufiger, wenn sie länger an dem Lehrstuhl/Institut tätig sind: „Gerade zu Beginn meiner Zeit (...) [war es so], dass man [sich] da irgendwie eher (...) zurückhält. (...) Zunehmend (...) habe ich jetzt weniger Angst.“ (B 6). Dies ist jedoch nicht zwangsläufig der Fall. So verdeutlichen die Aussagen einer anderen Probandin, die am gleichen Lehrstuhl/Institut tätig ist, dass langjährige Mitarbeiter auch mehr Vorbehalte hinsichtlich einer offenen Kommunikation gegenüber den Vorgesetzten über die Zeit hinweg entwickeln können. Während die Mitarbeiterin, die bereits seit drei Jahren am Lehrstuhl/Institut angestellt ist, feststellt, dass Voice Behavior bei ihrem Vorgesetzten sinnlos erscheint (B 26), betont die Mitarbeiterin, die seit einem Jahr am Lehrstuhl tätig ist, dass sie davon ausgeht, jegliche Themen mit ihrem Vorgesetzten besprechen zu können (B 17). In solchen Fällen argumentierten die Interviewten mit schlechten Kommunikationserfahrungen, die sie im Laufe ihrer Tätigkeit gemacht haben und die sich negativ auf das zukünftige Voice Behavior ausgewirkt haben. Hier wird beispielsweise von einem Gesprächspartner eine negative Reaktion des Vorgesetzten als Grund für das Zurückhalten von Informationen angeführt: „Ich habe ganz zu Beginn mal bestimmte Dinge geäußert und habe für mich so die Empfindung gehabt, dass die Reaktion darauf ziemlich giftig war. Und ab dem Punkt habe ich mir dann tatsächlich überlegt, bestimmte Dinge dann einfach für mich zu behalten.“ (B 12).

Insgesamt wird deutlich, dass die Entscheidung, ob Mitarbeiter ihre Meinung offen äußern oder nicht, unter Abwägung der Dringlichkeit des Anliegens und

der möglichen Risiken getroffen wird. In diesem Zusammenhang verdeutlichen die Interviews dass die organisationale Identifikation der wissenschaftlichen Mitarbeiter ein gewisses Einflusspotential birgt, es jedoch insbesondere bei den Doktoranden an dieser fehlt. So treffen die Interviewten ihre Entscheidung überwiegend auf Grundlage des wahrgenommenen Nutzens für die eigene Person. Lediglich zwei Personen betonen, die Interessen der Kollegen und anderer beteiligter Personen in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen (B 14; B 15), während andere Probanden deutlich äußern, dass sie „lieber still [sind] und freundlich aus[sehen], [wenn es sie nicht in ihrem persönlichen Fortkommen tangiert]“ (B 3), auch wenn es zum Nachteil des Lehrstuhls/Instituts ist. Eine Verbundenheit zu dem Lehrstuhl/Institut oder gar der Hochschule wird oftmals abgestritten, da man bezüglich seines Promotionsvorhabens letztlich auf sich alleine gestellt ist (B 10) und man „ja eh irgendwann weg [ist]“ (B 3).

4.4.3 Auswirkungen des Voice Behavior in Hochschulen

Innerhalb der Interviews zeigt sich bezüglich der möglichen Auswirkungen des Voice Behavior ein sehr heterogenes Bild. Auf individueller Ebene werden interaktionsbezogene Konsequenzen darin vermutet, dass sich das **persönliche Verhältnis zum Vorgesetzten** durch das Voice Behavior des Befragten verschlechtert. Wie ein Interviewpartner berichtet, führen meinungsbezogene Unstimmigkeiten dazu, „dass das Verhältnis angespannt sein kann, (...) [Sanktionen demnach] eher auf einer emotional persönlichen Ebene [getroffen werden]“ (B 22). Den Interviewten, die damit bereits Erfahrungen gemacht haben, ist eine harmonische Beziehung zu dem Vorgesetzten jedoch wichtig für die Arbeit und das Promotionsvorhaben. Deshalb sind aus ihrer Perspektive zu erwartende negative Konsequenzen hinderlich für das Voice Behavior (z. B. B 4; B 16; B 20). Zwei Interviewpartner haben jedoch auch positive Erfahrungen gemacht, indem die offene Kommunikation gegenüber dem Vorgesetzten die Beziehung zueinander gestärkt und verbessert hat. Beide Interviewpartner berichten, dass sie sich aufgrund dieser erlebten positiven Erfahrungen auch in Zukunft weiter offen gegenüber ihren Vorgesetzten äußern würden, sei es in Bezug auf persönliche Probleme oder fachliche Meinungsunterschiede (B 21; B 24).

Promotionsbezogene Konsequenzen zielen auf die Folgen des Voice Behavior für das Promotionsvorhaben. Von einigen Befragten werden vor allem negative Folgen im Sinne einer **schlechteren Bewertung sowie schlechteren Betreuung** befürchtet (z. B. B 3; B 20; B 25). Allerdings hat keiner der Befragten solche Erfahrungen tatsächlich gemacht. Vielmehr handelt es sich um Vermutungen, die sich aus dem gezeigten Verhalten der Vorgesetzten ergeben, und die Barrieren des Voice Behavior darstellen, da sich die entsprechenden Interviewpartner aufgrund der zu erwartenden negativen Folgen offenbar nicht offen gegenüber ihren Vorgesetzten äußern würden. Interessant sind daneben die beschriebenen Konsequenzen tatsächlicher Meinungsäußerungen. So berichten zwei Interviewpartner davon, dass sie durch die Kritik und das Feedback seitens der Kollegen und der Vorgesetzten neue Impulse für die eigene Forschung bekommen haben, wodurch diese insgesamt vorangebracht wurde (B 6; B 7). Des Weiteren erspart man sich auch „einiges an Frustration [...], [was] auch die Freude und die Motivation [bei der Forschung erhöht].“ (B 6).

Arbeitsbezogene Konsequenzen befürchten die Interviewpartner in möglichen Sanktionen, z. B. Ausgrenzungen bei Forschungsprojekten, Nicht-Verlängerung des Vertrages oder Informationszurückhaltung durch die Vorgesetzten (B 3; B 6; B 11; B 26). Darüber hinaus werden Einschränkungen des gewährten Autonomiegrades befürchtet: „Ich glaube, (...) dass am Ende einem bestimmte Dinge nicht ermöglicht werden, (...) also [dass] sich da Beeinträchtigungen ergeben“ (B 12). Andere Befragte attestieren dem Voice Behavior jedoch einen positiven Effekt, indem es die Eigenständigkeit sowie die Motivation bei der Arbeit erhöht (B 4; B 11).

Auf organisationaler Ebene werden von den Befragten größtenteils positive Auswirkungen von Voice Behavior gesehen. **Verbesserungen des Gruppenklimas** werden wahrgenommen, wenn Voice Behavior dazu führt, dass innerhalb des Teams Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Ein Interviewpartner hebt hervor, dass „man einfach das Gefühl [hat], man arbeitet zusammen und nicht für jemanden (...), sondern man schmeißt den Laden irgendwie schon gemeinsam“ (B 28). Es wird beschrieben, dass ein offenes Kommunikationsverhalten somit dazu beitragen kann, dass sich die Arbeits-

atmosphäre im Team verbessert, da die verschiedenen Meinungen der Mitarbeiter unter Kollegen und Vorgesetzten Berücksichtigung finden (B 11; B 23). Ein solcher positiver Einfluss auf das Gruppenklima wird allerdings nicht immer beobachtet. So berichten einige Interviewpartner darüber, dass offene Meinungsäußerungen auch bereits zu unsachlichen Diskussionen und Konflikten geführt haben (B 6; B 9; B 15).

Aus Voice Behavior resultieren **Verbesserungen der Arbeitsprozesse** insbesondere dann, wenn die verschiedenen Ideen und Anregungen von allen Mitarbeitern kritisch reflektiert werden (B 19). Dies bezieht sich nicht nur auf die Lehrstuhl-/Institutsarbeit, sondern auch auf die Forschung allgemein, wie ein Befragter nachdrücklich betont: „Wenn (...) Meinungen oder die Perspektiven von anderen mit [in die Diskussion] [kommen], ist das vor allem in der Forschung einfach sehr, sehr wichtig um die Idee weiterzuentwickeln“ (B 7). Werden von den Mitarbeitern Anregungen zur Arbeit in der Lehre getätigt, kommt dies auch den Studierenden zu Gute, indem sich die Lehrtätigkeit verbessert oder neue Lehrinhalte erschlossen werden (B 1; B 23). Von mehreren Befragten werden diese positiven Wirkungen auf die Arbeitsprozesse jedoch infrage gestellt. Sie machten vielmehr die Erfahrung, dass Meinungsäußerungen überhaupt keine Veränderungen der Arbeitsprozesse bewirken, was dazu führt, dass Voice Behavior nur noch bedingt stattfindet (B 3; B 17; B 24).

Die **Langwierigkeit der Entscheidungen** wird teilweise als negative Konsequenz des Voice Behavior angesehen. Dies wird dadurch begründet, dass das Zulassen unterschiedlicher Meinungen „schon mal zwei, drei Stunden vom Tag [kosten kann]“ (B 23). Demgegenüber betont ein Befragter, dass Voice Behavior seiner Ansicht nach den persönlichen Aufwand, insbesondere für Arbeitsabläufe und Forschungsvorhaben, auch verringern kann, indem keine Zeit in fehlerhafte Denkrichtungen bzw. Arbeitsweisen investiert wird (B 14). Insgesamt wird es aus diesem Grund als wichtig angesehen, themenabhängig zu beschließen, an welchen Stellen Entscheidungen besser hierarchisch getroffen werden sollen, und an welchen Stellen ein Diskurs in der Gruppe erfolgreicher ist (B 23, B 29; B 30).

4.5 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass Entscheidungen für bzw. gegen Voice Behavior in Hochschulen verschiedenen Einflussfaktoren unterliegen und unter Beachtung der Konsequenzen sowie der möglichen individuellen Risiken des Voice Behavior getroffen werden. Die Studie leistet damit – unter Beachtung des Hochschulkontexts – fünf wesentliche **Beiträge zur Employee-Voice-Forschung**:

- (1) Erkenntnisse über die Wirkung des Abhängigkeitsverhältnisses auf die Kommunikation in Hochschulen
- (2) Erkenntnisse über den individuellen Nutzen des Voice Behavior in Hochschulen
- (3) Hinweise auf die Bedeutung von Beschäftigungsbedingungen als Einflussfaktor von Voice Behavior
- (4) Erkenntnisse über den Einfluss professioneller Sozialisation auf die Wirksamkeit von Employee Voice in Hochschulen
- (5) Hinweise auf den Einfluss kritischer (vergänger) Ereignisse

(1) Die Studie untermauert die starke **Abhängigkeit der wissenschaftlichen Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten**, die durch dessen Rolle als formaler Vorgesetzter, fachlicher Experte und Begutachter des Promotions-/ Habilitationsvorhabens begründet wird. Da der Vorgesetzte als Experte über ein hohes Maß an Wissen verfügt, auf das der Mitarbeiter als (anfänglicher) Nicht-Experte in seinem Promotions-/Habilitationsvorhabens angewiesen ist, werden die möglichen Risiken des Voice Behavior als relativ hoch empfunden. Die Abwägung, ob Voice Behavior gezeigt wird, erfolgt angesichts dessen durchaus rational. So führt die Befürchtung, dass eine offene Meinungsäußerung seitens des Mitarbeiters vom Vorgesetzten als Kritik empfunden wird und dieser ein solches Verhalten durch den Entzug von Wissen sanktioniert, dazu Voice Behavior – wenn überhaupt – nur sehr zurückhaltend zu äußern, was die bisherigen Befunde von Milliken, Morrison und Hewlin (2003) untermauert. Darüber hinaus wird von Seiten der Mitarbeiter befürchtet, dass ihnen z. B. eine höhere Vergütung sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten verwehrt werden könnten, da der Vorgesetzte in seiner

Funktion als Lehrstuhlinhaber diese materiellen Ressourcen kontrolliert. Die Resource-Dependence-Theorie (vgl. Pfeffer/Salancik 1978) bietet eine theoretische Erklärung für dieses Verhalten, da die Ressourcenkontrolle (Professor) bzw. Ressourcenabhängigkeit (wissenschaftlicher Mitarbeiter) Handlungsmöglichkeiten und Handlungen prägt. Verstärkt wird die empfundene Abhängigkeit durch die Tatsache, dass der Vorgesetzte auch der Begutachter des Promotions-/Habilitationsverfahrens ist und dessen Erfolg bzw. Nicht Erfolg beeinflussen kann und somit eine Abhängigkeit vom Vorgesetzten empfunden wird. Damit zeigt die Studie, dass nicht nur die formale Hierarchie in Organisationen das Voice Behavior von Mitarbeitern beeinflusst (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison/Rothman 2009). Vielmehr prägt auch die empfundene Abhängigkeit vom Vorgesetzten in Bezug auf dessen wahrgenommene Macht über materielle und immaterielle Ressourcen das Voice Behavior von Mitarbeitern in Organisationen. Die Ergebnisse erweitern somit bisherige Erkenntnisse über die Einflussfaktoren des Voice Behavior (vgl. Morrison 2011), indem sie auf die aus den Besonderheiten des deutschen Wissenschaftssystems resultierenden Besonderheiten der Führungsbeziehung in Hochschulen hinweisen.

(2) In ihren Überlegungen für bzw. gegen Voice Behavior wägen Mitarbeiter die Risiken üblicherweise gegen den zu erwartenden Nutzen der Meinungsäußerung ab (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003, Detert/Burris 2007), ein mit Rational-Choice-Ansätzen genauso wie mit Prozesstheorien der Motivation erklärbares Handlungsmuster. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass die Intention, Employee Voice zu zeigen, aus dem Bedürfnis der Mitarbeiter resultiert, der Organisation zu effektiverem Handeln zu verhelfen (vgl. Barry/Wilkinson 2015). Demnach steht vor allem der Nutzen für die Organisation im Vordergrund (vgl. Morrison 2014, S. 178). Die Studie offenbart demgegenüber, dass Mitarbeiter in Hochschulen weniger den Nutzen für die Organisation als den **individuellen Nutzen** in ihre Entscheidung für bzw. gegen Voice Behavior einbeziehen. Der Organisation zu effektiveren Arbeitsprozessen zu verhelfen scheint nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Anders verhält es sich, wenn der Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen aus dem Voice Behavior ziehen kann. In solchen Fällen werden auch mögliche negative Konsequenzen geringer gewichtet (vgl. 4.4.3). Die Ergebnisse der Studie

deuten demnach auf eine fehlende organisationale Identifikation der Interviewpartner sowie eine stärkere Identifikation mit ihrer Profession hin (vgl. Russo 1998). Eine nähere Untersuchung der Interaktion organisationaler und professioneller Identifikation könnte demnach einen wichtigen Beitrag zu den divergierenden Ergebnissen bisheriger Forschung leisten. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Aussage, ob sich organisationale und professionelle Identifikation gegenseitig begünstigen oder hemmen (vgl. Hekman et al. 2009, S. 520). Die Interviewaussagen knüpfen an diesen Argumentationsstrang an und lassen darauf schließen, dass eine fehlende organisationale Identifikation dazu führen kann, dass der empfundene Nutzen für die Organisation die möglichen negativen individuellen Konsequenzen im Rahmen einer rationalen Abwägung nicht überwiegt. Bisherige Erkenntnisse zum Einfluss organisationaler Identifikation lassen sich demnach nur begrenzt auf das Verhalten der Mitarbeiter übertragen (vgl. Tangirala/Ramanujam 2008; Liang/Farh/Farh 2012), da die fehlende organisationale Identifikation der Mitarbeiter in professionellen Organisationen zu Unterschieden hinsichtlich des empfundenen Nutzens der Mitarbeiter führen können. Angesichts dessen regt die Studie zu weiteren Untersuchungen des Effektes organisationaler und professioneller Identifikation, insbesondere unter Einbezug verschiedener organisationaler Kontexte, an.

(3) Die Aussagen der Interviewpartner legen nahe, dass der Nutzen, den die Mitarbeiter sich von Voice Behavior versprechen, von deren Beschäftigungsverhältnis abhängt. Aufgrund der **Befristung des Beschäftigungsverhältnisses** empfinden die Interviewpartner eine offene Meinungsäußerung als überflüssig, da sie die Organisation in absehbarer Zeit verlassen werden. Die Ergebnisse der Interviewauswertung erweitern damit die Forschung bezüglich möglicher Gründe gegen Employee Voice um die Komponente befristeter Beschäftigungsverhältnisse und deuten auf einen bislang wenig erforschten Einfluss der (formalen) Beschäftigungsbedingungen hin.

(4) Darüber hinaus bestimmt die zu erwartende Wirksamkeit einer offenen Meinungsäußerung das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter (vgl. Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009, S. 185-186). Erste Studien deuten bereits an, dass sich Mitarbeiter häufiger offen gegenüber ihrem Vorgesetzten äußern, wenn ihre Ideen und Anregungen von dem Vorgesetzten angenommen

und gewürdigt werden (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009, S. 185). Die Ergebnisse der Interviews unterstützen diese Erkenntnisse und zeigen darüber hinaus auf, inwiefern die empfundene Wirksamkeit des Voice Behavior in Hochschulen durch den **Prozess professioneller Sozialisation** beeinflusst wird. Milliken, Morrison und Hewlin (2003) stellten in diesem Zusammenhang bereits heraus, dass sich mit zunehmender Dauer der Beschäftigung auch die Erfahrung des Mitarbeiters erhöht, wodurch dieser sicherer in der Kommunikation und damit offensiver in seinem Voice Behavior wird. Der Prozess der professionellen Sozialisation bietet nunmehr eine weitere Erklärung für diese Erkenntnisse: Während die Doktoranden, die sich am Anfang des Sozialisationsprozesses befinden, in den Interviews ein sehr zurückhaltendes Kommunikationsverhalten beschreiben, zeigen die Post-Docs gegenüber ihrem Vorgesetzten offensiveres Voice Behavior, obwohl sie sich ebenfalls in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden. Dies resultiert vermutlich daraus, dass das empfundene Abhängigkeitsverhältnis bei Doktoranden ausgeprägter ist als bei Post-Docs. Der Grund dafür liegt vor allem darin, dass die Doktoranden ihre eigene Expertise als geringer bzw. geringwertiger einstufen, wodurch sie zum einen Hemmungen haben sich gegenüber ihrem Vorgesetzten zu äußern. Zum anderen sind sie stärker auf das Wissen und die Unterstützung des Vorgesetzten angewiesen (vgl. 4.4.2). Dies deutet darauf hin, dass der Statusunterschied, der sich nicht nur durch die hierarchische Position, sondern auch durch die fachliche Expertise ergibt, auf das Voice Behavior der Mitarbeiter wirkt. Es kann demnach vermutet werden, dass mit der professionellen Sozialisation auch eine Entwicklung der fachlichen Expertise einhergeht, was die empfundene Sicherheit sowie Wirksamkeit des Voice Behavior gegenüber dem Vorgesetzten erhöht.

(5) Schließlich liefern die Interviewaussagen erste Erkenntnisse zur Untersuchung des **Einflusses kritischer Ereignisse auf das Voice Behavior**. Wie die Interviewpartner berichteten, können vergangene negative oder positive Erlebnisse in Bezug auf eine offene Meinungsäußerung das zukünftige Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter beeinflussen (vgl. 4.4.2). So führten insbesondere negative Reaktionen der Vorgesetzten dazu, dass Mitarbeiter

Meinungen teilweise zurückhielten. Diese Erkenntnisse unterstützen die Annahme von Morrison (2014), dass das Voice Behavior nicht nur durch situationsspezifische Faktoren beeinflusst wird, sondern sich über die Zeit hinweg verändert.

Auf Basis der Ergebnisse der Studie lassen sich einige **Implikationen für die Praxis** an Hochschulen ableiten. Die Erkenntnis, dass Voice Behavior von Mitarbeitern positive Auswirkungen auf die individuelle und organisationale Leistung haben kann, verdeutlicht die Notwendigkeit, eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu fördern. So bekräftigen die Interviewaussagen, dass Voice Behavior zu besseren Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter sowie einer effektiveren Gestaltung der Arbeitsprozesse führen kann (vgl. 4.4.3). Folglich stehen Hochschulen vor der Herausforderung organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Mitarbeitern die Angst vor Voice Behavior und damit möglicherweise einhergehenden Risiken nehmen (vgl. Edmondson 2003). Dazu wäre es Erfolg versprechend Akteure zu identifizieren, die Mitarbeiter bei einer offenen Kommunikation gegenüber ihren Vorgesetzten unterstützen. In Hochschulen könnten beispielsweise Post-Docs oder Ombudsmänner als Vermittler fungieren. Wenn es an Möglichkeiten fehlt, mit den Vorgesetzten und Kollegen persönlich in Kontakt zu treten, könnte ein regelmäßiger Austausch förderlich für Employee Voice sein. Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse über den Einfluss des Führenden bzw. des Führungsstils auf das Voice Behavior von Mitarbeitern ist es notwendig, Professoren im Hinblick auf Kommunikations- und Konfliktfähigkeit zu schulen, da diese Fähigkeiten nicht zwangsläufig unterstellt werden können. Dies ist in Hochschulen besonders erforderlich, da Professoren in der Regel aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten berufen werden und Führungskompetenzen höchstens eine untergeordnete Rolle in der Auswahl spielen. Trainings- und Schulungsmaßnahmen sowie Coachings können somit möglichen negativen Konsequenzen von zu gering ausgeprägten Führungskompetenzen vorbeugen.

Die Ergebnisse der Studie unterliegen den üblicherweise bestehenden **Grenzen** qualitativ-empirischer Forschung. Diese liegen u. a. in der Anzahl der Interviewpartner ($n = 30$), die eine Verallgemeinerung der Ergebnisse be-

grenzt. Da in der Untersuchung lediglich die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt wurde, ist es zudem nicht möglich, alle Facetten des Voice Behavior in Hochschulen abzubilden. Die Studie betrachtet ferner hauptsächlich Voice Behavior gegenüber Vorgesetzten. Aussagen über Employee Voice innerhalb der Arbeitsgruppe konnten deshalb nur bedingt gewonnen werden. Auch wäre es wünschenswert gewesen, Voice Behavior vergleichend innerhalb einiger weniger Organisationen tiefer zu analysieren und dort mehrere Probanden zu befragen. Allerdings scheitert dies (abgesehen von einem Fall) an der Bereitschaft der Probanden, in einer solchen vergleichenden Studie mitzuwirken. Aufgrund der Sensibilität des Themas Voice Behavior wiesen viele Probanden darauf hin, dass es ihnen wichtig sei, in der betreffenden Einheit (Lehrstuhl/Institut) einziger Interviewpartner zu sein. Dies sollte verhindern, dass andere Personen erfahren könnten, dass sie an der Studie teilgenommen haben bzw. was sie berichtet haben. Insofern ließen sich auch Wissenshierarchien, die innerhalb von Gruppen auftreten und das Voice Behavior unter den Kollegen beeinflussen (vgl. Venkataramani/Tangirala 2010), nicht erforschen. Darüber hinaus ist die Studie anfällig für Verzerrungen. Zum einen könnte hinsichtlich der Interviewpartner ein „selection bias“ bestehen und die Teilnahmebereitschaft durch die thematische Brisanz von Voice Behavior in der Praxis beeinflusst worden sein. Demnach ist es möglich, dass insbesondere Mitarbeiter mit sehr negativen bzw. sehr positiven Erfahrungen an der Untersuchung teilgenommen haben. Dem wurde versucht entgegenzuwirken, indem die Interviewanfragen breit gestreut wurden und auf eine Befragung der Vorgesetzten verzichtet wurde. Zudem wurden die Interviews größtenteils telefonisch geführt, wodurch sich die Interviewpartner geschützter fühlen konnten. Allerdings ist dadurch ebenfalls die Möglichkeit von Verzerrungen gegeben (vgl. 4.3.1). Auch hinsichtlich der externen Validität der Untersuchung sind Limitationen zu beachten. So kann die besondere Beziehung zwischen Doktoranden und Vorgesetzten aufgrund des bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses durch das Promotionsvorhaben die Übertragung der Erkenntnisse auf andere Organisationen einschränken.

Aus den beschriebenen Beiträgen und Grenzen der Studie ergeben sich **Ausgangspunkte für weitere Forschung**. So ist es sinnvoll, die gewonnenen Erkenntnisse über mögliche Einflussfaktoren des Voice Behavior mittels einer

quantitativen Studie sowohl in Hochschulen als auch in anderen professionellen Organisationen zu überprüfen. Beispielsweise können die Führungsbeziehungen in anderen professionellen Organisationen, z. B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Krankenhäusern, ebenfalls starke Abhängigkeitst-Expertenwissen beeinflusst werden. Unabhängig von der Art der Organisation kann zudem untersucht werden, inwiefern Vorgesetzte durch die Kontrolle verschiedener materieller und immaterieller Ressourcen das Voice Behavior ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Im Zuge dessen bedarf es einer näheren Betrachtung des Einflusses der empfundenen Abhängigkeit der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten. Zukünftige Studien sollten den Zusammenhang zwischen organisationaler bzw. professioneller Identifikation und dem Voice Behavior von Mitarbeitern in professionellen Organisationen tiefergehend untersuchen. Schließlich ist es angebracht mittels einer Langzeitstudie zu analysieren, inwiefern sich das Voice Behavior im Laufe des Prozesses professioneller Sozialisation verändert und durch welche Kontextfaktoren (z. B. Beschäftigungsbedingungen, Erfahrungen) solche Veränderungen bedingt werden.

5 The moderating role of message content in the formation of employee voice^{1 2 3}

5.1 Introduction

Employee voice is important to organizations, as it contributes to error prevention and correction (Edmondson 2003; Grant 2013), creates competitive advantages (Takeuchi/Chen/Cheung 2012), and improves firms' overall functioning (Gao/Janssen/Shi 2011) and performance (Detert/Burris 2007; Detert/Edmondson 2011). However, especially in highly hierarchical organizations (Detert/Burris 2007), employees often fail to engage in voice because of two main reasons: First, they fear negative consequences like damaging their own image or getting punished (Milliken/Morrison/Hewlin 2003). Second, they think that it won't make a difference to speak up, because their supervisors will not listen to or act on their voice (Milliken/Morrison/Hewlin 2003). Therefore, employees seek to determine whether the situation is favorable for speaking up in terms of whether it is safe and effective (not futile) (Dutton et al. 1997; Morrison 2014).

Research has been done to find out why and **under which conditions employees speak up** or remain silent (Morrison 2014). But although this research brought valuable insights into the antecedents of employee voice, it was rather superficial. Current investigations show that the same employee might come to different conclusions about the safety and effectiveness of speaking up to the same supervisor in different situations (Detert/Edmondson 2006; Morrison 2011; Liu et al. 2015). Thus, not only stable factors (e.g.,

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß und Sascha Ruhle entstanden. Die Anteile an diesem Beitrag betragen etwa 50 % (Straßhöfer), 30 % (Ruhle) und 20 % (Süß). Die Autorin war hauptverantwortlich für die Ideenfindung, Konzeption und Durchführung der Studie, Diskussion der Ergebnisse sowie die Erstellung und Revision des Manuskripts. Sascha Ruhle war hauptverantwortlich für die Erstellung und Auswertung der Empirie und beteiligt an der Ideenfindung und Diskussion der Ergebnisse. Sascha Ruhle und Stefan Süß waren insbesondere an der Revision des Manuskripts beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist im German Journal of Human Resources Management erschienen: Köllner, Bianca/Ruhle, Sascha/Süß, Stefan (2019): The moderating role of message content in the formation of employee voice, in: German Journal of Human Resources Management 33 (01/2019), S. 56-75, Copyright © 2019 SAGE Publications, DOI: 10.1177/2397002218791.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Annual Meeting of the Academy of Management 2017 in Atlanta (USA) (08.08.2017) und auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Paderborn (Deutschland) (21.09.2017) präsentiert.

leadership behavior) influence employee voice, but also unstable situational factors (e.g., affect) (Detert/Edmondson 2006; Liu et al. 2017).

Further, recent results indicate that the decision to speak up is strongly influenced by the message's content and that the antecedents differ in terms of what might be said (e.g., Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017)—either the expression of ideas and suggestions for improving organizational functions (promotive voice) or the expression of problems and errors that may be harmful to the organization (prohibitive voice) (Morrison 2014; Kong et al. 2017). Yet, previous research did not distinguish between the **different contents of message** or focused only on one specific type of voice. Taking into consideration the importance of the message content in the formation of employee voice, there is a need to model the different message contents simultaneously. By doing so, a more fine-grained picture of the diverse dynamic processes of employees' voice behavior can be achieved (Detert/Edmondson 2006; Knoll et al. 2016; Chamberlin/Newton/LePine 2017).

In addition, following Detert and Edmondsons' (2006) approach to view **employee voice from an event-level perspective**, we consider supervisor openness—that is, the employee's perception of whether his or her supervisor listens to and acts on employee voice—and supervisor mood as important target-centered determinants in a specific voice situation (Detert/Burris 2007; Liu et al. 2015; Liu et al. 2017). Both factors might lead to employee voice as they signal a feeling of safety and willingness to listen to voice. But while supervisor openness is a relatively stable attitude, supervisor mood is an unstable situational factor that may fluctuate from one interaction episode to the next (van Kleef/de Dreu/Manstead 2010). However, both might interact with the message content, altering those relationships in a specific voice event situation differently.

Therefore, **the aim of this paper** is to analyze how the message content influences the formation of employee voice. To achieve this, we compare the formation of employee voice in various situations, changing the supervisor's openness, as a stable antecedent, and the supervisor's mood, as unstable antecedent, conducting an online experiment. We then analyze the moderating effect of message content on the formation of voice behavior.

The paper **contributes to research on employee voice** in several ways, as it extends the research on employees' decision-making-processes concerning when to speak up to their supervisors. First, by revealing the message content's moderating effect on employee voice, our findings shed light on significant differences in the formation of promotive and prohibitive voice. To date, most studies have either not differentiated between voice forms (e.g., LePine/van Dyne 1998) or have focused only on one form of voice (Fast/Burris/Bartel 2014; Liu et al. 2015). Taking into account both types of voice in parallel, we seek to determine whether the decision to speak up in a given situation differs depending on the type of voice (e.g., Morrison 2011).

Second, it deepens our understanding of employees' decision-making-processes on when to speak up in front of their supervisors. Although a number of studies have identified antecedents of employee voice (see Morrison 2014), we still know little about the mechanism that influence the formation of voice behavior. We focus on the underlying mechanism in the process of employee voice by analyzing how the supervisor's openness and mood influence employees' intention to show voice through the mediating effects of employees' perceived psychological safety and futility. While psychological safety has been identified as an important mediator in the formation of employee voice (Detert/Burris 2007; Liu et al. 2015; Liu et al. 2017), futility is a mediator that has often been hypothesized but rarely analyzed empirically (Chamberlin/Newton/LePine 2017). To gain detailed information about their roles in the formation of promotive and prohibitive voice, we included both in the research model as mediators.

Third, we analyze voice behavior in the context of a professional service firm. While prior research has often focused on the voice behavior of students or of blue-collar and white-collar workers (e.g., Detert/Burris, 2007; Burris 2012; Liu et al. 2015), we explore voice behavior in the setting of professional organizations. Employees in professional organizations might behave different when compared to blue-collar or white-collar workers, because professional organizations differ from other organizations (von Nordenflycht 2010). For example, research points out the hierarchical structures in professional organizations, in which senior employees often not respect their subordinates (Donovan et al. 2016). Further, professionals have to deal with competing

logics. On the one hand, they have to gain profit for the firm, on the other hand, they have to represent the publics' interests (Donovan et al. 2016). These boundary conditions might influence employees' voice behavior concerning supervisors' reaction to it.

5.2 Conceptual background and hypotheses regarding the moderating effect of message content

5.2.1 The relationship between supervisor openness, psychological safety and futility

Research on employee voice has considered voice to be a constructive behavior, as employees give information on how to improve working procedures and to correct and prevent errors (Chamberlin/Newton/LePine 2017). Thus, regardless of the message content, employees engaging in voice are motivated by the desire to help the organization to improve their functioning and performance (Whiting/Podsakoff/Pierce 2008). However, although previous research has not distinguished between voice forms for a long time, recent findings underline the different nature of promotive and prohibitive voice (Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017). The fundament of this distinction is **the message content** that is reflected in the voice forms.

Promotive voice refers to the expression of ideas and suggestions to improve organizational functioning (Morrison 2011). For example, employees point out ways that could improve the productivity of work processes or identify opportunities so that employees could perform better. Thus, promotive voice is a future-oriented perspective of what employees believe should be changed in the work environment, but not necessarily has to be changed (Chamberlin/Newton/LePine 2017).

In contrast, **prohibitive voice** is present and past-oriented as employees pinpoint occurred problems and mistakes that may be harmful to the organization (Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017). For example, employees detect failures in work practices or point out deviant behaviors of colleagues that could damage the reputation of the organization. These issues might be time-critical as they need to be solved immediately to avoid harm to the organization (Chamberlin/Newton/LePine 2017).

In their meta-analysis, Chamberlin, Newton and LePine (2017) took an important step in gaining knowledge on how promotive and prohibitive voice differ from each other by showing that the message types differ in some of their antecedents. Nevertheless, as the empirical number of studies was partly small and the measurements of most of the studies used did not directly distinguish between promotive and prohibitive voice, further research is needed to explicitly analyze this distinction (Chamberlin/Newton/LePine 2017).

In our study, we focus on the moderating effect of message content in the relationship between supervisor's openness and employees' intention to voice as well as supervisor's mood and employees' intention to voice. We also include employees' perceived psychological safety—that is, the degree to which an employee believes the target of their voice behavior will not rebuke them for showing voice—and employees' perceived futility—that is, the employee's belief that his or her voice will not be heard nor change anything (Morrison 2011) as mediators in our model, because they both describe the underlying mechanisms for when and why employees speak up to their supervisors. By examining both the supervisor's openness and mood, we further can compare the influence of stable and unstable target-centered antecedents on employee voice. Figure 5.1 illustrates our **research model**.

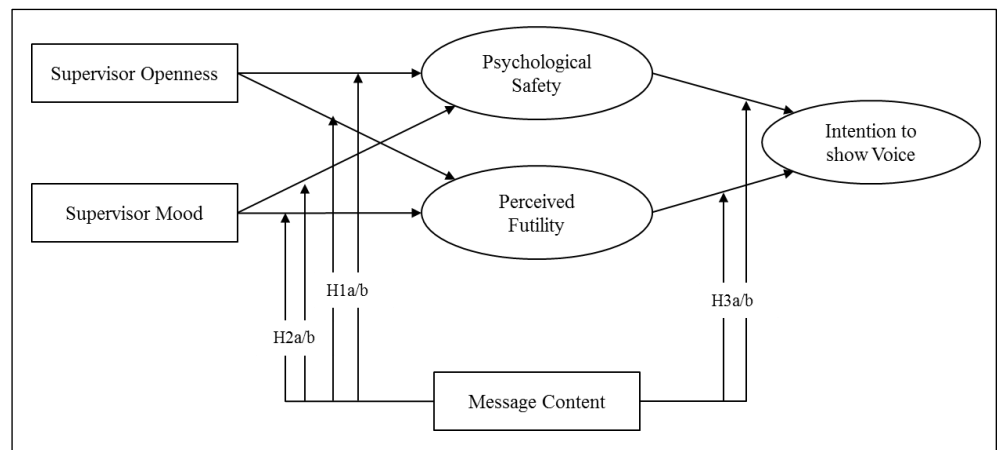


Fig. 5.1: Research model

As research shows, employee voice is often affected by the behavior of its target (Morrison 2011; Kong et al. 2017; Liu et al. 2017). Especially in highly hierarchical organizations, lower-level employees are often afraid of incurring punishment from their supervisor for their behavior (Detert/Burris, 2007); that is, they fear the negative consequences that may arise from taking

a risk. This individual perception is defined in the literature as the **perception of psychological safety** (Edmondson/Lei 2014). Therefore, before engaging in a behavior, employees collect information about the safety and risk associated with doing so. A **supervisor's degree of openness** might be one source of such information, as it signals whether the supervisor is approachable and interested in his or her subordinates' messages (Detert/Burris 2007). Thus, when a supervisor shows that he or she is approachable to subordinates' interests, it signals that their concerns, ideas, and work-related efforts are appreciated, so that employees feel safe in engaging with the supervisor. In contrast, if a supervisor is less open to his or her employees' interests, an employee may feel that the situation is risky and refrain from engaging with the supervisor.

We propose that this **relationship is moderated by the message's content**. Both kinds of voice might have implications for employees' colleagues, supervisors and the organization. Since prohibitive voice points out issues that result from failures in work processes, speaking up about such failures might lead to conflicts among coworkers or supervisors, who might be responsible for these failures and feel attacked by the employee's voice (Liang/Farh/Farh 2012). In contrast, promotive voice might be seen as positive, because it is about things that could be changed in the future to help the organization (Chamberlin/Newton/LePine 2017).

Burris (2012) found that managers' evaluations of employees engaging in challenging voice, like expressing failures in organizations, were worse than they were for employees who engage in less challenging voice behavior. Therefore, employees might perceive prohibitive voice as more risky than promotive voice. As a result, employees showing prohibitive voice might pay more attention to their supervisors' openness as a signal of the potential negative consequences of their behavior. Thus, the effect of the supervisor's openness on an employee's perceived psychological safety is stronger when the employee shows prohibitive voice than when he or she shows promotive voice. Consequently, we hypothesize:

Hypothesis 1a: The relationship between supervisor openness and employee's perceived psychological safety is moderated by the

message content, so that the positive relationship is stronger when the message content is prohibitive and weaker when the message content is promotive.

The second key driver of an individual's motivation to act is the expected outcome (Vroom 1964) such that it is more likely that an individual will act in a particular way if he or she expects that the effort will be followed by a positive outcome (Savolainen 2012). Therefore, employees' assessment of the outcome of a specific behavior depends on his or her **perception of the efficacy (and futility)** of the behavior. Research has highlighted the importance of perceived efficacy as it relates to employees' behavior. For example, Ashford et al. (1998) showed that employees are more willing to engage in issue selling when they believe that they will get positive attention from management. According to that, we suggest that a supervisor with a high degree of openness decreases the employee's perception of futility—that is, his or her belief that the efforts will not be recognized or have a positive outcome (Morrison 2011). When employees perceive their supervisors to be approachable and interested in their behavior and messages, they perceive less futility in engaging in certain behaviors (Detert/Burris 2007).

Further, we propose that **the message content moderates the relationship** between the supervisor's openness and the employee's perception of futility. Supervisors can process only a limited amount of information, because they underlie both cognitive and action biases (Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009). Therefore, it is likely that supervisors sort and evaluate the importance of the message before choosing whether and how to respond effectively. Whereas they have to act upon prohibitive voice immediately to avoid harm to the organization, they can react on promotive voice in the long run, because these issues are often not time-critical (Chamberlin/Newton/LePine 2017). Due to that, employees might believe that the supervisor has to listen to and act on prohibitive voice rather than on promotive voice.

Therefore, when expressing promotive voice in a specific situation, the employee would pay more attention to the supervisor's openness as a signal of his receptivity. In contrast, the supervisor's openness might be less important when the employee shows prohibitive voice. Based on this, we propose that

the effect of the supervisor's openness on the employee's perception of futility is stronger when the employee shows promotive voice.

Hypothesis 1b: The relationship between supervisor openness and employee's perception of futility is moderated by the message content, so that the negative relationship is stronger when the message content is promotive and weaker when the message content is prohibitive.

5.2.2 The relationship between supervisor mood, psychological safety and futility

Research has determined that an individual's behavior is influenced by the emotional expressions of others in social life (e.g., Frijda 1986). According to the "emotions as social information model" (van Kleef 2009), **emotions might influence employees' behavior** toward their supervisors because they signal supervisors' behavioral intentions and their potential reaction. Mood differs from emotions in that mood tends to be longer-lasting and not to be targeted to a specific person or situation (Fisher 2000). Nevertheless, it allows employees to infer their supervisors' behavioral intention. For example, a negative mood might signal a warning environment in which a supervisor is not inclined to social interaction with employees (Elfenbein 2007; van Kleef/de Dreu/Manstead 2010; Liu et al. 2015). In contrast, a positive mood would suggest that a supervisor is feeling more receivable and unbiased toward employees' behavior (van Kleef/de Dreu/Manstead 2004, 2010; Liu et al. 2015).

Prior research has shown the importance of mood in the **formation of psychological safety** (Liu et al. 2015). Consequently, a supervisor being in a positive mood (e.g., happiness) increases the employee's level of psychological safety, as positive feelings reduce employee's perception of the risk of negative consequences and vice-versa for negative feelings (Alhakami/Slovic 1994). In addition, employees who perceive a supervisor to be in a negative mood (e.g., anger) will be more sensitive to threats and estimate the situation as risky, lowering employees' perceived psychological safety.

According to hypothesis 1a, we assume that prohibitive voice—despite the general good intention—might carry a stronger assumption of negative consequences for the employees compared to showing promotive voice. Therefore, the employee would pay more attention to the supervisor's mood as a signal of the supervisor's reaction when the employee is assessing the risks and consequences of his or her behavior. Accordingly, we propose that the effect of the supervisor's mood on the employee's perception of psychological safety is stronger when the employee is showing prohibitive voice to the supervisor.

Hypothesis 2a: The relationship between supervisor mood and employee's perceived psychological safety is moderated by the message content, so that the positive relationship is stronger when the message content is prohibitive and weaker when the message content is promotive.

Moreover, we argue that, in addition to the feeling of safety, **employee's perception of futility** is influenced by the supervisor's mood. As research has shown, individuals who are in a positive mood are more cooperative and tend to focus on the positive aspects of a situation (Morrison 2011), whereas negative moods signal rejection and the tendency to resist (van Kleef/de Dreu/Manstead 2010). In particular, when a supervisor is in a positive mood, the employee would infer that that positive mood may make the supervisor more receptive to new ideas (Fredrickson 2001) and more favorable in his or her reactions (van Kleef/de Dreu/Manstead 2004). Therefore, a positive mood will increase the employee's belief that his effort lead to favorable outcomes.

Again, we propose that the message content moderates this relationship. Following the argumentation of hypothesis 1b, we assume that the employee would pay more attention to the supervisor's mood as a signal of whether the supervisor will react to the employee's effort when the employee expresses promotive voice. In contrast, the supervisor's mood is likely to be less important when the employee shows prohibitive voice because the supervisor has to act on the expressed failure in order to avoid organizational harm. Therefore, we propose:

Hypothesis 2b: The relationship between supervisor mood and employee's perception of futility is moderated by the message content, so that the negative relationship is weaker when the message content is promotive and stronger when the message content is prohibitive.

5.2.3 The relationship between psychological safety, futility and employees' intention to show voice

Psychological safety and futility are important predictors of employee voice (Morrison 2014). Because supervisors are often responsible for employees' performance assessment and for resource allocation, employees might be afraid that showing voice will lead to negative consequences (Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison 2014). Thus, as several studies suggest, employees are more likely to speak up when they perceive the situation to be safe (Detert/Burris, 2007; Liang/Farh/Farh 2012, Liu et al. 2015). While the direct relationship between psychological safety, as a general perception of security, and employee voice has been shown before, the strength of this effect could be based on the employees' need for psychological safety, given the content of the message.

Based on Liang, Farh and Farh (2012), we propose that the **intention to show promotive voice** is less dependent on the level of psychological safety than the intention to show prohibitive voice. Since promotive voice might often be interpreted as being positive (Chamberlin/Newton/LePine 2017), it is less important for an employee to feel psychologically safe when he or she shows promotive voice, as negative consequences are less likely. In contrast, prohibitive voice might evoke negative feelings (Chamberlin/Newton/LePine 2017), underscoring the importance of psychological safety when an employee shows prohibitive voice. Therefore, we propose the following:

Hypothesis 3a: The relationship between psychological safety and employees' intention to show voice is moderated by the message content, such that the positive relationship is stronger when the message content is prohibitive and weaker when the message content is promotive.

Futility influences employee's intention to voice by signaling that the supervisor will not act on or handle the employee's message. Research has suggested that employees are more willing to speak up to their supervisors when doing so is likely to be effective, in the sense that the supervisor listens to and acts on their voice (e.g., Morrison 2011; Milliken/Morrison/Hewlin 2003).

Again, we assume that the message's content determines significant differences in the relationship between futility and the employee's voice. Employees are likely to speak up if they expect their voice to make a difference (Milliken/Morrison/Hewlin 2003). In speaking up, they try to promote a positive self-image, to demonstrate competence in identifying errors (Lalwani/Shrum/Chiu 2009). While prohibitive voice is riskier, the employee who shows it has found a mistake that may be harmful to the organization. By identifying the error, the employee shows competence and dutifulness. At the same time, the supervisor might be more receptive to prohibitive voice because the error that is communicated might cause more damage if it is ignored. Ignoring promotive voice, in contrast, might not be harmful in the short term.

Therefore, even if the supervisor does create a feeling of futility, the employee might still show prohibitive voice, since the likelihood that doing so will be futile is low. Consequently, in ambiguous situations, in which a suggestion might improve organizational processes but the employee feels a high level of futility, the likelihood that the employee will show promotive voice is reduced. In contrast to situations in which the employee detects an error that might be dangerous to ignore, the employee is more likely to hold suggestions back if the supervisor seems to be uninterested in such ideas. Consequently, we hypothesize:

Hypothesis 3b: The relationship between futility and employees' intention to show employee voice is moderated by the message content, such that the negative relationship is stronger when the message content is promotive and weaker when the message content is prohibitive.

5.3 Method

5.3.1 Participants and procedure

To test our hypotheses, in summer 2015 we conducted an **online experiment** of audit assistants using a scenario-based, between-person approach, following recommendations from Aguinis and Bradley (2014). We used the professional register from the German chamber of public accountants as a source of e-mail addresses to spread the survey through various professional service firms. Professionals were chosen because they play an important role in the growing knowledge-intensive society (Brock/Leblebici/Muzio 2014), and research indicates that professionals' characteristics differ from those of employees in other occupations (e.g., Grover 1993; von Nordenflycht 2010; Brock/Leblebici/Muzio 2014). Researchers emphasize that the hierarchical structures in professional organizations that are reflected in a strong chain of command and low respect for subordinates (Otley/Pierce 1995; Brennan/Kelly 2007; Donovan et al. 2016) might influence professional's voice behavior. We further chose a heterogeneous sample to control for relevant antecedents of employee voice which may occur within a single organization, e.g., organizational culture. Overall, 262 audit assistants from various professional service firms in Germany took part in the survey, of which 48 percent were female. The average age of the participants was 29.62 years, and the average job experience was 4.39 years ($SD = 5.29$).

To test the hypotheses, we manipulated the background information between the different vignettes. The **vignettes** were in German and designed with the help of two experienced accountants and an audit assistant. We manipulated the message content (promotive/prohibitive voice), supervisor openness (high/low supervisor openness) and supervisor mood (positive/negative mood), generating a total of eight scenarios.

At first, the participants were asked to imagine themselves in a hypothetical situation at work in which they perform an annual audit for a client in the production industry. They support an audit manager, "Dr. Joachim Schmitz," who is their supervisor. In the promotive voice condition, the audit assistant identifies a more efficient way of doing the balance confirmation action ("noticing that task execution could [...] be carried out much more efficiently").

In the prohibitive voice condition, the audit assistant encounters a mistake during the balance confirmation action in which his supervisor was involved in the past (“the resulting error might have corrupted last year’s audit. The last year’s audit has been performed by your supervisor as well”). Furthermore, we varied supervisor openness and supervisor mood on two levels:

Supervisor openness – “In the past you have experienced your supervisor as...

- (a) ... an open and accessible supervisor” (*high openness*) or
- (b) ... not open-minded and inaccessible” (*low openness*).

Supervisor mood – “You noticed that your supervisor is in ...

- (a) ... a very good mood” (*positive mood*) or
- (b) ... a very bad mood” (*negative mood*).

One scenario was randomly assigned to each participant. After reading the scenario, the participants chose whether they would show voice under the described conditions.

5.3.2 Measures

All our measures were in German and for the means of this paper translated into English. To measure the dependent variable, **employee’s intention to show voice**, we used existing questionnaires based on the Theory of Planned Behavior (Ajzen 1991). As the theory indicates, intention is a good predictor of behavior. Therefore, we adapted the intention scale to the study’s context. We measured the employee’s intention to voice by asking the participants whether they (1) expected to, (2) wanted to, or (3) intended to speak up about their thoughts. A sample item was “I intend to speak up to Dr. Joachim Schmitz about my thoughts regarding the annual audit”. Each of the items was measured on a seven-point Likert scale (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree). Item (1) was eliminated, because the factor loading was greater than 1, which can be seen as indicator of multicollinearity (Brown 2014). We used the broader term “thoughts” instead of “concern” or “error”

to ensure a comparable measurement scale for promotive voice ($\alpha = .88$) and prohibitive voice ($\alpha = .86$), based on the manipulation.

The mediating effect of **psychological safety** was measured by adapting Liu et al.'s (2015) scale to use the supervisor as the source of employee's perceived psychological safety. An example item is "In this situation, I can freely express my thoughts." Two items, the only reverse-scored items, were eliminated, as they showed low factor loadings, but the remaining items showed a good reliability ($\alpha = .74$). **Employee's perceived futility** was measured using Burris, Detert and Chiaburu's (2008) scale. A sample of the three-item scale is "Nothing changes even if I speak up to my supervisor" ($\alpha = .79$).

The **reliability of our scales** indicates high internal consistency, with Cronbach's alpha values ranging from .74 to .87 (Nunnally 1978). To address discriminant validity, we tested if the average variance extracted (AVE) for each construct is higher than the squared correlation between the constructs, and found that each pair of latent constructs demonstrates sufficient discriminant validity. We also measured age (in years) and used it as covariate, because voice behavior has been shown to depend on the age of employees and thus with the experience they made during their life (Morrison 2011).

5.3.3 Statistical analysis

We used a general **manipulation check** and a specific one to test whether the participants had read the scenario text adequately and whether they perceived the manipulations as intended. Participants were asked what type of task was described in the scenario: (a) balances confirmation action, (b) inventory observation or (c) examination of cash balance. Only those who answered correctly (balances confirmation action) were included in the analysis. The manipulation checks resulted in the elimination of nine participants.

To assess the effectiveness of the mood manipulation, participants were asked to describe the supervisor's mood using answers from 1 = very negative to 5 = very positive. We tested the mean for the respective scale, which was significantly higher for participants in the positive-mood condition ($M = 3.99$) than it was for those in the negative-mood condition ($M = 1.79$, $F(1, 262) = 434.26$, $p < .001$, $\eta^2 = .70$), supporting the distinctiveness of the manipulation.

For the manipulation of supervisor openness, we asked what the participants perceived as the supervisor's attitude toward opinions, ideas, and questions using a scale that ranged from 1 = not open to 5 = very open. Again, we tested the mean for the respective scale, which was significantly higher for participants in the high-openness condition ($M = 3.86$) than it was for those in the low-openness condition ($M = 2.46$, $F(1, 262) = 120.21$, $p < .001$, $\eta^2 = .34$). These results again support the effectiveness of the manipulation.

We created groups of participants based on the scenarios, so we had to consider **multi-group confirmatory factor analyses** (Baumgartner/Steenkamp 1998). In our design, differences between the mean structure of the latent variables (based on the manipulation) are expected. Therefore, we tested for configural invariance (i.e., equal factor structure) and metric invariance (i.e., equal factor loadings across groups), expecting both to be invariant across groups. The models are evaluated based on previous research recommendations (West/Taylor/Wu 2012). Specifically, in addition to the χ^2 -test, we examined the CFI and TLI—which should be close to one—as well as the RMSEA and the respective confidence interval, which should be close to zero.

The test for **configural invariance** resulted in an unconstrained baseline model with acceptable fit ($\chi^2 = 78.603$, $df = 34$, $\chi^2/df = 2.31$, CFI = .946, TLI = .911, RMSEA = .071 (90% CI: .051–.092). The test for **metric invariance** (constraining the measurement weights across groups) resulted in an insignificant increase in χ^2 between the constrained and the unconstrained baseline model ($\Delta\chi^2 = 3.894$, $p = .565$), indicating metric invariance that the differences between groups are not based on measurement invariance.

Finally, we tested for **scalar invariance** (i.e., equal intercepts across groups) by constraining the measurement intercepts across groups. The insignificant increase in χ^2 between the constrained and the unconstrained baseline model ($\Delta\chi^2 = 20.743$; $p = .078$) suggests scalar invariance.

As we were interested in group comparison in addition to the test for metric invariance, we performed confirmatory factor analysis. Finally, to test our hypotheses, we estimated the substantive model of interest using a latent variable path model.

5.4 Results of the analysis

5.4.1 Descriptive statistics

First, we conducted a **confirmatory factor analysis** of our measurement model, including all measures noted above, which showed an adequate model fit, with $\chi^2 (17, N = 262) = 58.239, p = .000$, CFI = .951, TLI = .919, RMSEA = .096 (90 % CI: .070–.124). Table 5.1 shows means, standard deviations, and correlations for promotive voice and prohibitive voice.

Both samples show equal distributions of all variables, including the manipulations of openness and mood. However, participants in the promotive condition reported less intention to voice ($M = 5.36$) than did those in the prohibitive condition ($M = 5.83$). The participants in the promotive condition also reported a higher perception of futility ($M = 2.34$ to $M = 2.10$) that was statistically significant (Intention to voice: $t(260) = -2.385, p < .05$; futility: $t(260) = 2.134, p < .05$). As we expected, intention to voice correlated negatively with futility ($r = -.542$ and $r = -.344$, both $p < .01$) and positively with psychological safety ($r = .483$ and $r = .574$, both $p < .01$). Supervisor openness correlated negatively with futility ($r = -.246, p < .01$; $r = -.206, p < .05$) and positively with psychological safety ($r = .265, p < .01$; $r = .189, p < .05$). We found the same correlation for supervisor mood with futility ($r = -.220, p < .01$; $r = -.192, p < .05$) and psychological safety ($r = .406$ and $r = .296$, both $p < .01$).

Variables			1.	2.	3.	4.	5.	6.
	<i>M</i>		29.45	1.47	1.57	5.36	2.34	4.49
		<i>SD</i>	6.25	.50	.49	1.70	.96	1.51
1. Age	29.80	6.35	1	.027	.048	-.019	-.007	.122
2. Supervisor Openness	1.46	.50	.103	1	.045	.127	-.246**	.265**
3. Supervisor Mood	1.51	.50	.022	-.087	1	.257**	-.220**	.406**
4. Voice Intention	5.83	1.41	-.215*	.016	.289**	1	-.542**	.483**
5. Perceived Futility	2.10	.79	.005	-.206*	-.192*	-.344**	1	-.594**
6. Psychological Safety	4.52	1.42	-.022	.189*	.296**	.574**	-.424**	1

Tab. 5.1: Means, standard deviations, and correlations of variables

5.4.2 Path model

Figure 5.2 displays the results of the **latent variable path model**. Again, model fit was acceptable, with $\chi^2(76, N = 262) = 175.544$, $p = .000$, CFI = .886, TLI = .834, RMSEA = .071 (90% CI: .057–.085). In preparing to test our hypothesized moderating effect of message content, we first looked at the standard coefficients among the variables for promotive and prohibitive voice.

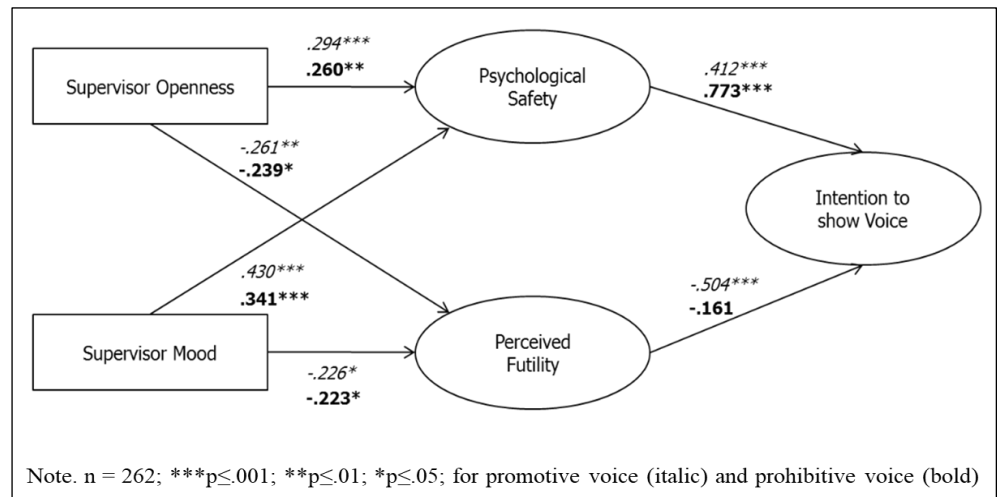


Fig. 5.2: Results of latent variable path model

The results show that supervisor openness significantly increases employees' feeling of psychological safety and reduces employees' perception of futility for both promotive and prohibitive voice. We also figured out the same significant effect for the relationship between supervisor mood and employees' perceived psychological safety and futility. In addition, we investigated an interesting effect in the relationship of employees' perceived psychological safety and futility on employees' intention to show voice. While the results show the expected positive effect of perceived psychological safety on employees' intention to show voice for promotive and prohibitive messages, the expected negative effect of perceived futility on employees' intention to show voice was found only for the promotive message. Therefore, we cannot confirm a significant relationship between employees' perceived futility and their intention to show voice when the message content is prohibitive.

In terms of **mediation**, the two-tailed significance for the indirect effects of mood and openness were significant at $p < .05$. Thus, the standardized indirect effect of the relationship between supervisor mood and employee voice for

promotive voice was $\beta = .293$ (90% CI: .168–.463). For supervisor openness and employee voice it was $\beta = .256$ (90% CI: .139–.400) and both were significantly mediated through employees' perceived psychological safety and futility. However, for prohibitive voice, the relationship between supervisor mood and employee voice was $\beta = .299$ (90% CI: .159–.474) and for supervisor openness $\beta = .239$ (90% CI: .116–.418), but only mediated through employee's perceived psychological safety.

5.4.3 Hypotheses testing

To test our hypotheses regarding the moderation effects of the message content, we conducted a series of multiple-group analyses (Byrne 2016). Multi-group analysis allows us to estimate the path coefficients of distinct groups in a way that is more efficient than separate analysis (Arbuckle 1997). As mentioned before, our scenarios differentiated between two message contents (promotive and prohibitive voice), so we can categorize the participants into two groups. The first step was to compare the unconstrained model (Model A) with the constrained model (Model B), which constrains all paths between promotive and prohibitive voice to be equal. As the change of the chi-square statistic indicates, the constrained model was not significantly different from the unconstrained model ($\Delta\chi^2 = 10.70$, $df = 14$, $p = 0.71$). We then constrained each path coefficient separately to be equal across the promotive and prohibitive voice group to test the moderation effects. If the fit of the constrained model is significantly different from the fit of the unconstrained model, the message content has a moderating effect on that path.

As Table 5.2 shows, there are no differences between the promotive and the prohibitive groups in terms of the effect of supervisor openness on employees' perceived psychological safety and futility. Therefore, **hypotheses 1a and 1b** were rejected. In addition, we found no significant differences between the effect of supervisor mood on psychological safety and futility for promotive and prohibitive voice. Accordingly, **hypotheses 2a and 2b** were rejected. Regarding the hypothesized effect of psychological safety and futility on employees' intention to voice, we found no significant difference between the promotive and the prohibitive group for psychological safety, so

hypothesis 3a is rejected. However, the results indicate that the effect of futility on employees' intention to voice differed significantly between the promotive and the prohibitive groups. Thus, our finding provides support for **hypothesis 3b** that the negative relationship between perceived futility and employees' intention to show voice is stronger when the message content is promotive and weaker when the message content is prohibitive.

Model	Hypothesis	χ^2	df	GFI	RMSEA	NFI	IFI	CFI	$\Delta\chi^2$	Δdf
M_u		175.544	76	.910	.071	.821	.890	.886	-	-
$M_{SO \rightarrow PS}$	H1a	175.770	77	.910	.070	.821	.891	.886	.226	1
$M_{SO \rightarrow F}$	H1b	175.730	77	.909	.070	.821	.891	.886	.186	1
$M_{SM \rightarrow PS}$	H2a	176.645	77	.909	.071	.820	.890	.885	1.101	1
$M_{SM \rightarrow F}$	H2b	175.628	77	.910	.070	.821	.891	.887	.084	1
$M_{PS \rightarrow EV}$	H3a	176.346	77	.910	.070	.820	.890	.886	.802	1
$M_{F \rightarrow EV}$	H3b	182.011	77	.908	.072	.814	.884	.879	6.467**	1

Note. SO = supervisor openness, SM = supervisor mood, PS = psychological safety, F = futility, EV = intention to show voice.
 $p \leq 0.01$.

Tab. 5.2: Multiple-group analysis of the moderating effects of message content

5.5 Discussion of the results

Although recent research on employee voice emphasizes the different nature of promotive and prohibitive voice, most prior research has either focused only on one form of voice (Fast/Burris/Bartel 2014; Liu et al. 2015) or has not explicitly differentiated based on message content (e.g., LePine/van Dyne 1998; Liu et al. 2017). This study addresses the call for a more “direct” **comparison of promotive and prohibitive voice** by investigating the difference in the formation of employee voice based on the message content (Chamberlin/Newton/LePine 2017). Specifically, we analyzed the moderating effect of message content in the relation of supervisors’ openness as well as supervisors’ mood on employees’ intention to voice.

The **results of our scenario-based study** show that supervisor mood and openness might be important antecedents of employees’ voice behavior. Both predict employees’ intention to show voice via the mediating effect of employees’ perceived psychological safety and futility. But whereas psychological safety mediates the effect of supervisors’ mood and openness on employees’ intention to show voice for both promotive and prohibitive voice, futility significantly mediates this relationship only for promotive voice. Thus, our study reveals that the antecedents and mechanisms underlying the formation of employee voice might change in different situations.

More specifically, according to our hypotheses, the results indicate that the relationship between employees’ perceived futility and employees’ intention to show **voice differs between the two types of message content**. Whereas we found a significant effect of perceived futility on employees’ intention to show voice when the message was promotive, we couldn’t find any effect when the message was prohibitive. A possible explanation, why futility only mediates the relationship between the supervisor’s openness and the supervisor’s mood on promotive voice might be related to employees’ expectations that their supervisors will react to the communication about a failure (because they have to) but not to the communication of an idea. Accordingly, when the message content consists of ideas and suggestions, the employee’s perception of futility might reduce their perception of the utility of voice behavior to a level at which the employee decides that showing voice is a waste of time

(Detert/Edmondson 2006). When the message content is based on a failure, the employee will be less likely to evaluate whether it is futile to speak up, as the content itself increases the need for action. This effect may be also explained by German accountants having to follow legal regulations, including the communication of failures that may be harmful for the community (Wirtschaftsprüferkammer 2014; 2016a; 2016b). Therefore, the perceived futility of voice behavior might be considered only for promotive voice.

Contrary to our expectation, we could not find any significant differences based on the message content for the other relationships. Our results indicate that **supervisors' openness and supervisors' mood** affect employees' perceived psychological safety and futility and that these relationships are the same for promotive and prohibitive voice. A possible explanation for these findings might be that supervisor mood and openness are both strong social information (van Kleef 2009), so that the message content itself might not alter these effects. Supervisor openness is a relatively stable factor. If employees perceive their supervisor to be open, they might believe that they can speak up about every issue—whether it is promotive or prohibitive. If employees perceive their supervisor to be less open, they might believe that it is not safe to speak up—no matter what the issue is about (Lebel 2016). Given that moods are less stable, it sounds plausible that employees have the possibility to speak up later, once the supervisor is in a more preferable mood. Because of that, the content of the message might have no effect in a single decision situation.

Another inference might be that our underlying assumptions are somewhat inadequate. According to Liang, Farh and Farh (2012), we stated that promotive voice is not time-critical and is often interpreted as positive, whereas prohibitive voice is often time-critical and perceived to be negative. However, the **distinction between promotive and prohibitive voice** might be more **complex** than current research already assumes. For example, promotive and prohibitive voice could be assumed to be challenging or non-challenging, important or unimportant, valuable or non-valuable, based on the perceptions of the employee and the supervisor. In this regard, Burris, Rockmann and Kimmons (2017) recently uncovers the importance of the issue, the resources required and the interdependencies involved as being important dimensions of

the voice content. Therefore, we recommend to differ not only between promotive and prohibitive voice, but to take a step forward by analyzing different specifications of the message contents.

Additionally, we found no difference between the message types for the effect of employee's perceived psychological safety on the intention to show voice. This is in contrast to earlier findings. For example, Liang, Farh and Farh (2012) highlighted a **strong unique effect of psychological safety on prohibitive voice**. Besides the described missing specification of the message content, one possible explanation for the discrepancy between our and previous results, may also be explained by the differences of the samples. Liang, Farh and Farh (2012) tested their model in a Chinese context, whereas our study focused on a German context. Consequently, both studies are likely to be influenced by cultural effects related to personal values. There is growing evidence of the importance of cultural facets in the interaction between supervisor and subordinate. For example, Qian and colleagues found that the mechanism between authentic leadership and perceived value was contingent on power distance, with stronger effects for individuals with higher, rather than lower, power distance (Qian/Lin/Chen 2012). Following continuously calls (Chamberlin/Newton/LePine 2017), we therefore encourage others to replicate and extend the analysis of this relationship into other cultural and organizational settings.

5.6 Limitations and future research

Our study has limitations that should be considered when interpreting the results. First, **scenario-based experiments are artificial**, as they are not actual decisions made in a real situation. However, we reduced the artificial character of the scenarios in our experiment by means of rigorous pretesting of the scenarios with experts in the field and the use of manipulation controls. Nevertheless, caution is required in interpreting the results (Liu et al. 2015), and external validity is limited (Trevino 1992).

Second, **participants' self-reports** might be problematic (Belschak/Den Hartog 2009). We measured only intentions, which are a strong predictor of actual behavior (Armitage/Conner 2001), but the participants' behavior in a

real situation might differ from their stated intent. To overcome this limitation, future research should measure actual voice behavior. The use of an observational research method might also lead to more realistic insights into the actual voice behavior, as such methods capture the dynamic process of voice behavior in organizations (Meinecke/Klonek/Kauffeld 2016).

Third, as we used a scenario developed with accountants, and our target population was accountants from Germany, our results can be **generalized only to a limited extent**. Because auditing firms are a special type of professional organizations, we might be able to draw conclusions on the voice behavior of employees who work in other professional organizations (i.e., consulting firms, law firms). Nevertheless, employees in other organizational contexts or cultures might demonstrate other behaviors. In addition, based on the chosen approach, we use a convenient sample. Despite the implications for validity, research regarding the nature of samples has found that the use of convenience samples can be beneficial (Landers/Behrend 2015). However, the use of a network sample might have had an impact on the nature of our participants, which for example might be more prone to share their ideas. As such generalizability might be limited.

Our results provide useful avenues for **future research**. Our finding that employees' perceived psychological safety predicts the intention to show promotive and prohibitive voice, whereas perceived futility predicts only the intention to show promotive voice. This highlights the differences in the formation of employees' promotive and prohibitive voice. Related to our results, further research could examine why employees speak up on prohibitive issues even if that might have negative consequences for them and their environment signals less receptivity. In addition, more (qualitative) research is needed to figure out the mental decision-making-process of employees when they evaluate the favorability of the context. Conceptual research assumes that promotive voice is often interpreted as being positive, whereas prohibitive voice is interpreted as negative. Future research could for example investigate if employees differ between the message content in the decision-making process and which reactions they expect by the supervisor. In doing so, future research should clarify how supervisors' and colleagues' behavior influence employ-

ees' latent voice behavior depending on the message context, because the decision to speak up to a supervisor and to speak out towards colleagues might be influenced by other antecedents because of differences in hierarchy. Overall, we call for a more comparative analysis regarding the different types of voice to get a more fine-grained conceptualization of employee voice and the nature of the message types.

6 **How employee voice influences supervisors' performance ratings: The role of supervisors' implicit followership theories^{1 2}**

6.1 **Introduction**

In recent years, researchers have studied **employee voice** because of its beneficial outcomes for organizations (see Bashshur/Oc 2015). It has been shown that engaging in voice can improve organizations' overall functioning and performance (Gao/Janssen/Shi 2011; Frazier/Bowler 2015) by helping organizations to create new innovations and to correct and prevent errors (Wei/Zhang/Chen 2015).

To gain these benefits, supervisors rely on employees' voice because front-line employees are more likely to detect issues and problems than supervisors are (Morrison 2014). Thus, in rephrase it would seem that supervisors reward employees who speak up because they help the organization and the supervisor to be successful (Burris 2012). Nevertheless, studies indicate that employees are often afraid to show voice because doing so might have negative consequences for themselves or their colleagues (Milliken et al. 2003).

To date, research on the **individual-level outcomes of employee voice** is limited, and most of what there is focuses on how voice behavior influences individual employees' performance ratings and career success (e.g., Whiting/Podsakoff/Pierce 2008; Burris 2012). These findings show both positive and negative effects. For example, Seibert, Kraimer and Crant (2001) found a negative association of employee voice with salary progression and promotions, suggesting that employee voice harms employees' career success. Moreover, Burris (2012) showed that employee voice has a negative effect on performance ratings when voice is challenging. However, the author pointed out that the effect is positive when voice is supportive, and Whiting, Podsakoff and Pierce (2008) substantiate the positive relationship.

These inconsistent findings are not surprising, since performance ratings are complex processes whose results are influenced by many different factors

¹ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Düsseldorf (17.09.2020) präsentiert.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags befindet sich im Begutachtungsprozess beim German Journal of Human Resources Management (Stand: 07.07.2023).

(e.g., raters' dispositions, organizational context) in addition to actual performance (for a review, see DeNisi/Murphy 2017). To better understand the influence of voice on supervisors' performance ratings it is therefore necessary for the analysis to include factors that can shape this relationship (Chamberlin/Newton/LePine 2017). In this regard, Scullen, Mount and Goff (2000) showed that 62% of the variation in supervisors' performance ratings depends on implicit assumptions about individuals. That means, raters automatically tend to use categorizations, benchmarks, or schemas that they have stored in their minds to organize information and interpret employees' behavior based on that information (Feldman 1981).

In literature, different constructs of such assumptions are distinguished. Some of them refer to the supervisor, some of them to the follower. However, especially the assumptions about the follower might influence the judgment of the supervisor when it comes to performance ratings. Building on this, **supervisors' implicit followership theories (IFTs)**—that is, supervisors' assumptions and beliefs about their followers' traits and behaviors (Sy 2010)—might affect how supervisors assess the performance of employees who speak up.

Research shows that supervisors' IFTs can shape the perceptions, judgment, and behavior of supervisors in their interactions with followers (Sy 2010) as they function as an interpretative frame to understand employees' behavior. Depending on whether these IFTs are positive or negative, they might affect how supervisors respond to employees' behavior (Sy 2010). As such, differences in supervisors' IFTs can have a significant impact on the relationship between employee voice and supervisors' performance ratings. Building on this, analyzing the moderating effect of IFTs on this relationship might help to receive a more fine-grained picture of when employee voice leads to positive or negative performance ratings.

Therefore, **the aim of this study** is to analyze whether supervisors' IFTs moderate the effect of employee voice on supervisors' performance ratings. To achieve this goal, I use a quasi-experimental design to analyze how supervisors rate employees' performance after the employees engage in voice behavior as well as the moderating effect of supervisors' IFTs on this relationship.

By testing these effects, the paper **contributes to the literature** in two ways. First, it provides insights into the question concerning the conditions under which employee voice has positive or negative effects on supervisors' performance ratings. Although a few studies analyze the effect of employee voice on performance ratings, their results are mixed (Morrison 2014). Prior research has found that the relationship is contingent on the message, context and source of voice (e.g., Burris 2012; Whiting et al. 2012). The paper extends existing research by taking into consideration supervisors' IFTs as a moderator variable and adopting a receiver-centered perspective of the relationship between employee voice and performance ratings, thereby improving understanding of the boundary conditions that affect the relationship. Second, the study extends the literature on followership. Up to now, the role of followers in the leadership process is widely neglected (Uhl-Bien et al. 2014). This study may help to explain how supervisors' assumptions and beliefs about followers' traits and behaviors can affect supervisors' response to employee voice. Thus, the paper sheds light on the question concerning whether negative assumptions automatically lead to negative outcomes.

6.2 Conceptual background and hypotheses

6.2.1 The effect of promotive and prohibitive voice on supervisors' performance rating

Employee voice is conceptualized as "discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues" (Morrison 2011, p. 375). By showing voice behavior, employees provide information about how to improve organizations' working procedures and how to correct and prevent errors in organizations. As the definition highlights, the term voice can be used for various types of information, which researchers distinguish as either promotive or prohibitive. Promotive voice is the communication of suggestions to improve work practices, while prohibitive voice is the expression of concerns about issues that might be harmful for organizations (Liang/Farh/Farh 2012).

Previous research on voice focused on identifying **the individual and organizational antecedents** of employee voice to describe under which conditions

employees speak up (for a review, see Morrison 2023). In this regard, researchers have shown that fear of negative consequences reduces the likelihood of speaking up (Morrison 2014). However, the understanding of the consequences of employee voice remains scarce. In a long-term study, Seibert, Kraimer, and Crant (2001) demonstrated that employees who exhibit voice behavior are less likely to be promoted and are more likely to have lower salary increases. Burris (2012) founds a similar effect by analyzing the influence of voice on employees' performance rating. He showed that supervisors give lower ratings to employees who engage in voice that is rather challenging, thus highlighting that the message's content influences the supervisor's reaction. Therefore, how promotive and prohibitive voice act on **supervisors' reaction regarding employees' performance rating** must be analyzed separately.

Promotive voice addresses how organizations can improve processes and functions. Liang, Farh and Farh (2012) characterize promotive voice as being future-oriented, as it points out how organizations can perform better in the future. Although this behavior might be challenging for the employee's colleagues, supervisor and organization because it requires taking action, this type of voice is considered to be positive.

According to **social exchange theory**, people tend to reciprocate a person's positive behavior by doing the person a favor in exchange (Cropanzano/Mitchell 2005). If employees speak up about improvements in work processes that their supervisors may not be able to see on their own, they help their supervisors to be successful and efficient in doing their jobs. As a result, supervisors are able to make decisions to improve the organization's overall functioning and performance (Whiting et al., 2008). In exchange, supervisors reward this positive behavior by rating those who make such observations and speak up about them higher than they rate those who don't.

In sum, I expect that supervisors will reciprocate the help of employees who engage in promotive voice by rewarding them with performance ratings that are higher than those of employees who do not show promotive voice behavior. Therefore, I hypothesize:

Hypothesis 1a: Promotive voice is positively related to supervisors' ratings of employee performance such that employees who engage in promotive voice are rated higher than employees who do not.

In contrast to promotive voice, **prohibitive voice** may be interpreted as more challenging by supervisors. As prohibitive voice points out problems and errors that might be harmful to the organization, it implies that one or more people in the organization made a mistake. It also requires a quick action to prevent damage to the organization, both of which can lead to negative emotions and conflicts in the team. Prior research has shown that the performance ratings of employees whose voice is challenging are lower than those of other employees (Burris 2012). In a meta-analysis, Chamberlin, Newton and LePine (2017) reveal that prohibitive voice has a negative effect on performance ratings, so supervisors might perceive it as negative.

According to **self-affirmation theory**, people strive to develop and maintain a positive self-image. As such, they feel threatened by events that challenge their positive images of themselves as competent and successful (Steele 1988). This is the case if people do not fulfil the standards of society. To protect their self-esteem people then try to eliminate or devalue the source of the threat (Nadler/Jeffrey 1986). At work, threats to the self might occur if someone fails to meet the standards of the organization, supervisors, colleagues or followers (Harari/Parke/Marr 2021). As recipients of prohibitive voice, supervisors may feel threatened if they see it as criticism of their work, and it may make them feel that they are not as competent as they thought they were. To protect their self-esteem, supervisors tend to devalue the behavior of an employee who presents prohibitive voice by giving the employee a poor performance rating, thus making the behavior irrelevant to the supervisor's self-esteem (Popelnukha et al. 2022) and protecting the supervisor's positive self-image.

In sum, prohibitive voice may challenge supervisors' self-image, as it reveals errors or grievances that might be harmful to the organization. To protect their self-image, supervisors might give employees that show prohibitive voice

worse performance ratings than they give employees who show no voice behavior at all. Therefore, I hypothesize:

Hypothesis 1b: Prohibitive voice is negatively related to supervisors' ratings of employee performance such that the performance of employees who engage in prohibitive voice are rated lower performance than employees who do not.

6.2.2 The moderating effect of supervisors' positive implicit followership theories

Research has determined that performance evaluation is a complex cognitive process in which a person (typically the supervisor) captures relevant information about an employee's performance (Murphy 2020). Research showed that raters often draw on information in their memories, such as categorizations, schemas, implicit assumptions, and biases, to make this kind of judgments because of limitations in their information-processing capacity (Ferris et al. 2008).

I argue that supervisors' performance ratings of employees' who exhibit either promotive or prohibitive voice are contingent on the supervisors' IFTs. Supervisors' IFTs are **assumptions about followers' traits and behaviors** stored in the supervisor's memory that have been developed via socialization and leader-follower interactions in the workplace (Sy 2010). These assumptions are rarely conscious and often not expressed which is why they are called implicit theories. However, this does not preclude the explicit expression of these assumptions.

In literature, the central components of IFTs are prototypes. These prototypes are defined as "abstract composites of the most representative member or the most commonly shared attributes of a particular category" (Sy 2010, p. 74). That means IFTs describe typical assumptions of followers' traits and behaviors which are shared by a certain group of people. In an exploratory factor analysis, Sy (2010) generated 18 items to describe follower prototype (positive) and antiprototype (negative) terms which reflect the ones often used in literature. According to Sy (2010), positive IFTs characterize followers as industrious, enthusiastic, and good citizens. These categories include traits like, for example, being hard-working, loyal, and reliable (Sy 2010). Negative

IFTs characterize followers to be conforming, insubordinate, and incompetent. These categories include traits, for example, as easily influenced, arrogant and inexperienced (Sy 2010).

Research showed that supervisors' IFTs serve as a sensemaking function in their effort to understand followers' behavior (Sy 2010; Gao/Wu 2019; Veestraeten et al. 2021), so IFTs affect supervisors' behavior and reactions when they interact with employees (e.g., Sy 2010; Uhl-Bien et al. 2014). In everyday evaluations of employees' performance, supervisors might activate these assumptions depending on whether they are positive or negative. Therefore, differences in supervisors' IFTs can lead to differences in their ratings of followers.

Research on employee voice indicates that supervisors could interpret voice differently based on whether their IFTs are positive or negative. Positive IFTs carry over to supervisors' assessments of employee behavior, so employees might be perceived as committed and productive. This suggestion is in line with Sy (2010), who founds a positive relationship between **positive IFTs and leaders' expectations of employees**. Therefore, supervisors' IFTs might shape their interpretations of promotive and prohibitive voice. Supervisors with high levels of positive IFTs might interpret both promotive and prohibitive voice as positive because their IFTs signal that employees who engage in either kind of voice are hardworking and want to improve their organization (Veestraeten et al. 2021). Therefore, supervisors holding high positive IFTs may assess followers' behaviors positively and may respond to these behaviors positively (Sy 2010). For example, supervisors who think their followers go "above and beyond" in their jobs might expect that their employees engage in voice proactively to help their supervisor and organization and thus, reward this kind of behavior. Therefore, employees showing promotive voice will receive a better rating of job performance when supervisors hold high positive IFTs. In addition, supervisors high positive IFTs will weaken the negative association with prohibitive voice.

Therefore, I propose that positive IFTs shape supervisors' expectations of employees' voice behavior such that promotive voice and prohibitive voice will be interpreted more positively. Therefore, supervisors will rate employees

higher in performance when they have high positive IFTs. Accordingly, I propose that the positive effect of promotive voice is stronger when supervisors' positive IFTs are high. Further, I hypothesize that the negative effect of prohibitive voice weakens under those conditions.

Hypothesis 2a: Supervisors' positive IFTs moderate the relationship between promotive voice and supervisors' ratings of employee performance such that the positive relationship is stronger when supervisors' implicit followership theories are positive.

Hypothesis 2b: Supervisors' positive IFTs moderate the relationship between prohibitive voice and supervisors' ratings of employee performance such that the negative relationship is weaker when supervisors' implicit followership theories are positive.

6.2.3 The moderating effect of supervisors' negative implicit followership theories

In contrast, high negative IFTs may lead to a negative behavior of supervisors (Sy 2010). Assuming that supervisors' **negative IFTs shape their interpretations of employee's behavior**, supervisors who perceive followers as, for example, inexperienced might evaluate their behavior negatively because they do not expect that these employees have sufficient knowledge to be competent.

Scholars on employee voice show that voice leads to more positive individual outcomes when voice quality is high than when it is not (Brykman/Raver 2021), when voice is perceived as competent (Weiss/Morrison 2018) and when it is communicated respectfully (Krenz/Burtscher/Kolbe 2019). Therefore, supervisors who have high levels of negative IFTs are likely to perceive both promotive and prohibitive voice as negative because they interpret it as, for example, incompetent or rude. This might lower supervisors rating of employee's performance.

Therefore, I predict that negative IFTs shape supervisors' expectations of employees' voice behavior such that both promotive voice—despite its usually positive interpretation—and prohibitive voice will be interpreted negatively.

Therefore, the direct effect of employee voice on supervisors' performance ratings will be weakened when supervisors have high negative IFTs. Accordingly, I propose that the positive effect of promotive voice weakens when supervisors' level of negative IFTs is high and that the negative effect of prohibitive voice strengthens under the same conditions.

Hypothesis 3a: Supervisors' negative IFTs moderate the relationship between promotive voice and supervisors' ratings of employee performance such that the positive relationship is weaker when supervisor's implicit followership theories are negative.

Hypothesis 3b: Supervisors' negative IFTs moderate the relationship between prohibitive voice and supervisors' ratings of employee performance such that the negative relationship is stronger when supervisor's implicit followership theories are negative.

Figure 6.1 illustrates the overall **research model**. In summary, the study focuses on the moderating effect of supervisors' IFTs on the relationship between employee voice and supervisors' performance ratings. I propose a positive effect of employees' promotive voice and a negative effect of employees' prohibitive voice on supervisors' performance ratings (H1a/b). To better understand the boundary conditions of this relationship, I include supervisors' positive IFTs (H2a/H2b) and negative IFTs (H3a/b) as moderators in this model.

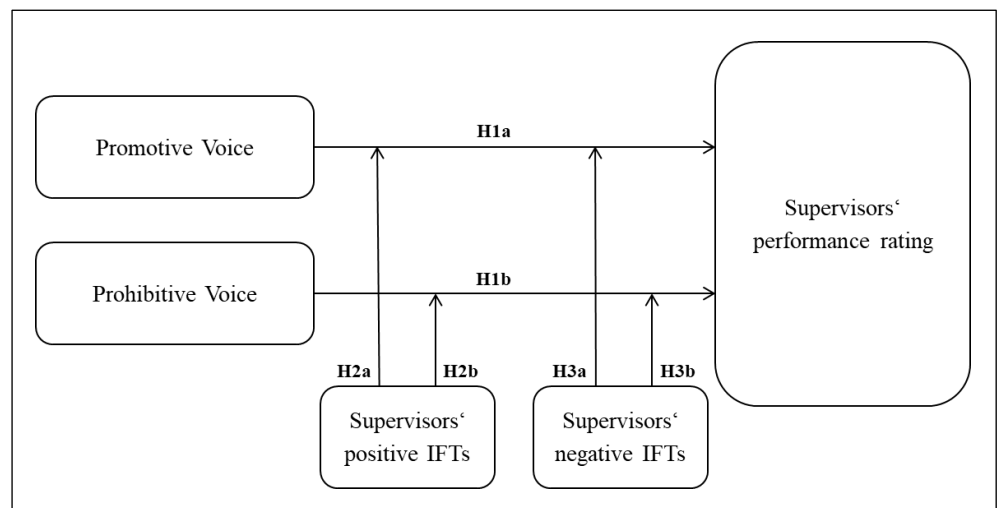


Fig. 6.1: Research model

6.3 Method

6.3.1 Participants and procedure

To test whether supervisors' IFTs influence the effect of employee voice on supervisors' performance ratings, I conducted an **online experiment with employees of auditing firms** using a scenario-based, between-person approach. I used e-mail addresses from the professional register of the German chamber of public accountants to distribute the survey to auditing firms. Focusing on one occupational group and one context reduces complexity and ensures comparability of the participants (Aguinis/Bradley 2014). Furthermore, research indicates that professionals differ from rank-and-file employees because of characteristics like autonomy and professional identity (e.g., Grover 1993; von Nordenflycht 2010; Brock/Leblebici/Muzio 2014).

To test the hypotheses, I manipulated the background information in vignettes from Köllner, Ruhle and Süß (2019). All **vignettes** were in German and were modified (with the help of three experienced accountants) in terms of employee voice (no voice/promotive voice/prohibitive voice) and gender (female/male), resulting in six scenarios. I manipulated the gender of the employee who speak up to control for gender bias because supervisors' IFTs typically differ for men versus women (Braun et al. 2017).

Participants who responded to the survey were randomly assigned to one of the six experimental conditions, in which they imagined themselves performing an annual audit for a client in the production industry. The participants took the role of a supervisor leading an audit assistant, either male or female, who was performing a balance confirmation task. In each condition, the assistant performs the task well. In the no-voice condition, the assistant does not mention anything noticeable about the task, in the promotive-voice condition, he or she identifies a more efficient way of performing the task, and in the prohibitive-voice condition, he or she encounters a mistake in which the supervisor was involved in the past. After reading the scenarios, the participants rated the performance of the audit assistant.

6.3.2 Measures

All measures were administered in German and were translated and back-translated based on best practices to ensure their validity (e.g., Harkness/Pennell/Schoua-Glusberg 2004). To measure the dependent variable, **supervisor's performance rating**, I used a five-item scale adapted from Wayne et al. (1997) to which participants responded with answers ranging from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree"). Items included, "In my estimation, this employee gets his/her work done very effectively", "All in all, this employee is very competent" and "This employee has performed his/her job well". The internal consistency of the scale was good ($\alpha = .89$).

The moderating effect of **supervisors' IFTs** was measured with the 18-item scale developed by Sy (2010). Using a 10-point Likert scale, ranging from 1 ("not at all characteristic") to 10 ("very characteristic") participants assessed followership positive and negative characteristics. Nine positive items each were combined to form positive IFTs (hardworking, productive, goes above and beyond, excited, outgoing, happy, loyal, reliable and team player; $\alpha = .79$) and negative IFTs (easily influenced, follows trends, soft-spoken, arrogant, rude, bad-tempered, uneducated, slow and inexperienced; $\alpha = .71$). To avoid that the manipulation of voice impacted the measurement of this construct and the resulting spillover effects, the scale was positioned before the manipulation and the evaluation of the assistant's performance.

I also measured several **demographic variables**, including the participants' gender, age, work experience ("How many years have you been working?") and leadership experience. According to the last one, I also measured the years of leadership experience and number of followers. Studies has shown that these variables affect supervisors' performance ratings (DeNisi/Murphy 2017).

To verify that participants read the scenario carefully, **instrumental check items** (Ejelöv/Luke 2020) asked participants whether the employee in the scenario (a) spoke up about a concern to improve the work process, (b) pointed out a problem, or (c) did not mention anything noticeable. In line with other experimental studies (e.g., Köllner/Ruhle/Süß 2019), only those participants whose answers were consistent with the voice manipulation of the scenario

were included in the analysis. The instrumental checks resulted in elimination of 15 participants.

The final sample consisted of 183 auditors from various audit firms in Germany, of which 27 percent were female and 73 percent were male. The average age of the participants was 45.84 years ($SD = 11.23$), and the average job experience was 19.36 years ($SD = 9.86$).

6.4 Results of the analysis

Table 6.1 shows the **means and standard deviations for the experimental conditions**. Because there were no significant differences in performance ratings based on the gender of the assistant in the scenario, I combined the male and female conditions of each voice condition.

Scenario	10	11	20	21	30	31
employee voice	no voice	no voice	prom. voice	prom. voice	proh. voice	proh. voice
gender	female	male	female	male	female	male
performance rating Means	4.08	3.85	4.20	4.35	4.61	4.49
performance rating SD	.91	.74	.82	.77	.51	.80
Totals (N=183)	30	33	20	32	28	40

Tab. 6.1: Means and standard deviations

To get an overview of how the supervisor's performance rating was influenced by the content of voice, I first conducted a **one-way ANOVA** with the three voice conditions as dependent variable and the supervisor's performance rating as independent variable. The results indicate a significant difference in the performance ratings across the three conditions ($F[2,182] = 9.448$; $p \leq .001$). A Tukey post-hoc test revealed that this effect is attributable mainly to the difference between the no-voice condition and the two voice conditions, but not to a difference between the promotive voice and prohibitive voice conditions (Figure 6.2).

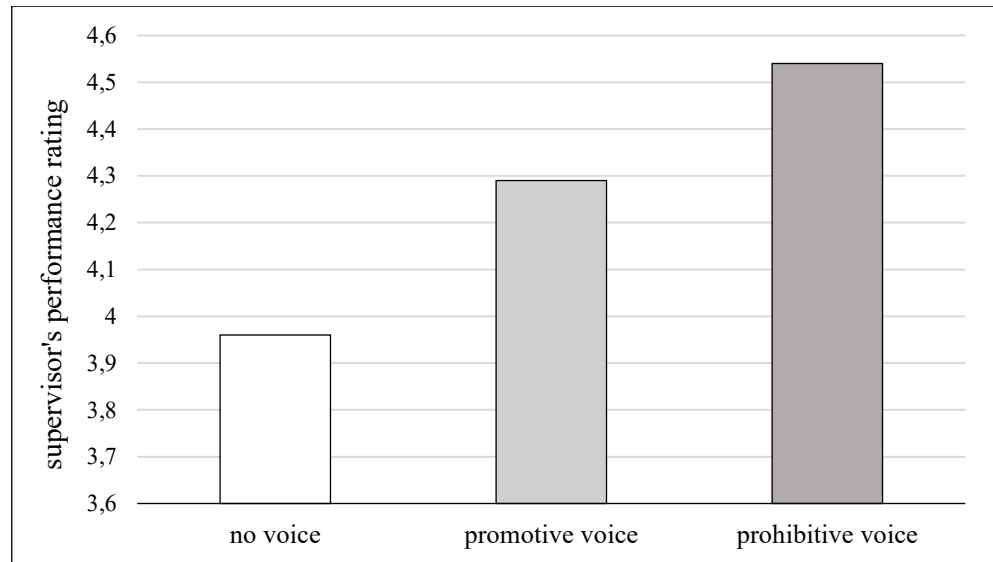


Fig. 6.2: Differences in supervisors' performance ratings

To determine how supervisors' performance ratings are affected by employee voice, I conducted **two three-way ANOVAs** with performance rating as the dependent variable and employee voice and supervisors' positive and negative IFTs as independent variables.

As Table 6.2 shows, the first analysis revealed a statistically significant main effect of promotive voice on supervisors' performance ratings ($F[1,114] = 8.885$; $p = .004$, part. $\eta^2 = .077$). That is, the performance of employees who engaged in promotive voice was rated significantly higher than that of employees in the no-voice group, providing support for **Hypothesis 1a**. The analysis revealed no support for **Hypothesis 2a**, that supervisors' positive IFTs moderate the effect of promotive voice, as the data showed no statistically significant interaction ($F[1,114] = 2.669$; $p = .105$, part. $\eta^2 = .024$).

Tests of between-subjects effects						
Dependent Variable: supervisor's performance rating						
Three-way ANOVA	Type III SS	df	MS	F	Sig.	part. η^2
promotive voice	5.608	1	5.608	8.885	0.004	0.077
positive IFT	0.001	1	0.001	0.002	0.967	0.000
negative IFT	0.707	1	0.707	1.120	0.292	0.010
promotive voice $\times$ positive IFT	1.685	1	1.685	2.669	0.105	0.024
promotive voice $\times$ negative IFT	2.885	1	2.885	4.571	0.035	0.041
Error	67.540	107	0.631			
Total	2019.527	115				
Corrected total	76.826	114				
R-squared = .121 (adjusted R-squared = .063)						
Note. IFT = Implicit Followership Theories.						

Tab. 6.2: Results of three-way ANOVA for promotive voice

A significant interaction between supervisors' negative IFTs and promotive voice ($F[1,114] = 2.885$; $p = .035$, part. $\eta^2 = .041$) showed that negative IFTs strengthen the positive relationship between promotive voice and the supervisors' performance ratings. Because this effect is not how it was hypothesized, **Hypothesis 3a** is rejected. Figure 6.3 shows this interaction effect. Employees who engage in promotive voice receive a better performance rating by their supervisor if the supervisors have many negative assumptions of followers' traits and behaviors (high negative IFTs) than if they have less (low negative IFTs).

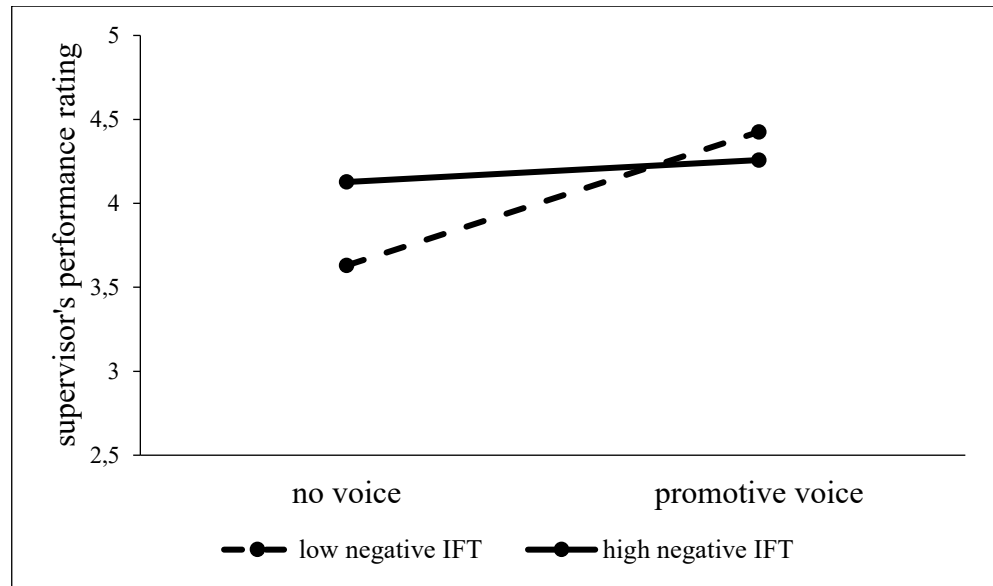


Fig. 6.3: Moderation effect of supervisors' negative IFTs on the relationship between promotive voice and the supervisors' performance ratings

The second analysis (Table 6.3) revealed a significant main effect of prohibitive voice on supervisors' performance ratings ($F[1,130] = 23.266$; $p \leq .000$, part. $\eta^2 = .159$). That is, the performance of employees who engaged in prohibitive voice was rated higher than that of the no-voice group. As we hypothesized a negative effect of prohibitive voice on performance rating, **Hypotheses 1a** is rejected. **Hypothesis 2b**, that supervisors' positive IFTs moderate the effect of prohibitive voice, is not supported, as the analysis revealed no statistically significant interaction ($F[1,130] = 1.323$; $p = .252$, part. $\eta^2 = .011$). However, the analysis showed an interaction between supervisors' IFTs and prohibitive voice with a moderate effect size ($F[1,130] = 3.483$; $p = .064$; part. $\eta^2 = .028$) when a relatively high error probability ($\geq .10$) is assumed.

Tests of between-subjects effects						
Dependent Variable: supervisor's performance rating						
Three-way ANOVA	Type III SS	df	MS	F	Sig.	part. η^2
prohibitive voice	13.202	1	13.202	23.266	0.000	.159
positive IFT	0.227	1	0.227	0.400	0.528	.003
negative IFT	1.665	1	1.665	2.934	0.089	.023
prohibitive voice $\times$ positive IFT	0.751	1	0.751	1.323	0.252	.011
prohibitive voice $\times$ negative IFT	1.976	1	1.976	3.483	0.064	.028
Error	69.796	123	0.567			
Total	2462.416	131				
Corrected total	85.620	130				
R-squared = .185 (adjusted R-squared = .138)						
Note. IFT = Implicit followership theories						

Tab. 6.3: Results of three-way ANOVA for prohibitive voice

Figure 6.4 shows that negative IFTs strengthen the positive relationship between prohibitive voice and the supervisor's performance rating. Employees who engage in prohibitive voice receive a better performance rating by their supervisor if the supervisors have many negative assumptions of followers' traits and behaviors (high negative IFTs) than if they have less (low negative IFTs). Nevertheless, **Hypothesis 3b** is rejected because the effect is contrary to how it was hypothesized.

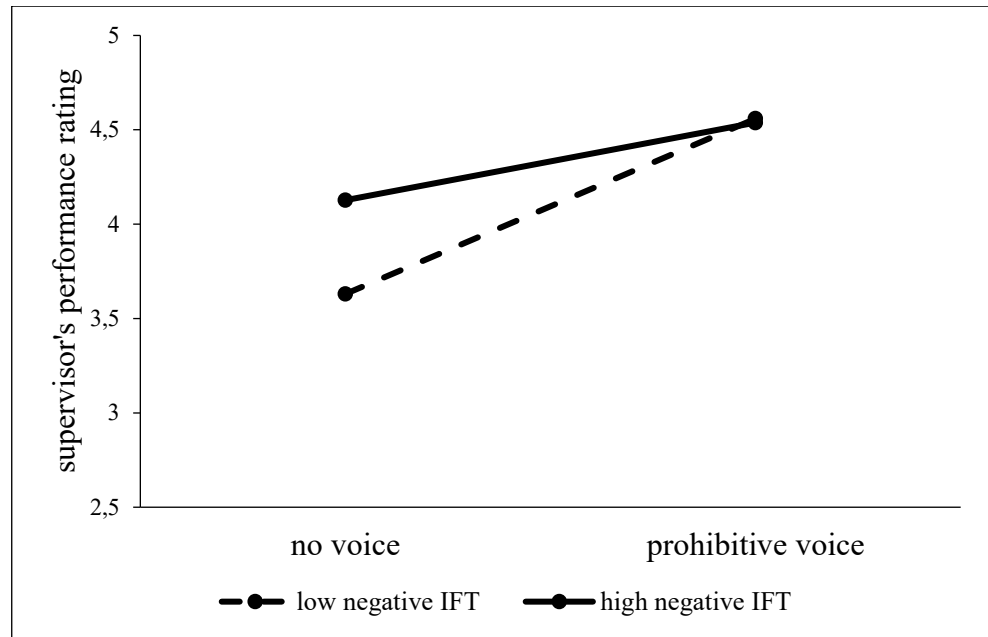


Fig. 6.4: Moderation effect of supervisors' negative IFT on the relationship of prohibitive voice and supervisors' performance rating

6.5 Discussion of the results

Individual outcomes of employee voice have received considerable research attention in the last decade. Studies' findings of different causal relationships (Chamberlin/Newton/LePine 2017; Morrison 2023) indicated that various contingency factors can affect the relationship between employee voice and supervisors' performance ratings. As a result, Morrison (2023) calls for analyses of moderation effects to clarify this relationship. The present study addresses this call by investigating IFTs' influence on the relationship between employee voice and performance ratings. Specifically, this study analyzes the moderating effect of positive and negative IFTs on the relationship of employees' promotive voice and prohibitive voice with supervisor's performance ratings.

The results of the scenario-based study show that both promotive voice and prohibitive voice affect supervisors' performance ratings and that the relationship is influenced by supervisors' IFTs. Thus, the study reveals that the effect of employee voice on performance rating may depend on the implicit assumptions that supervisors have about followers and whether those assumptions are positive or negative.

More specifically, according to the hypotheses, the results indicate that supervisors' performance ratings of employees are higher when employees showed voice than when they did not, regardless of whether the voice was promotive or prohibitive. These findings are surprising, because the theoretical assumptions only predicted the positive relationship between promotive voice and supervisor's performance rating, but the positive effect of prohibitive voice is unexpected. A possible explanation, why prohibitive voice may have a positive influence on performance rating might be that the **underlying assumptions about the nature of promotive and prohibitive voice** are inadequate. According to Liang, Farh, and Farh (2012), supervisors interpret prohibitive voice as negative, as it points out failures that have been made. Thereby, supervisors may feel that their self-esteem is being attacked by this kind of behavior.

However, the nature of promotive and prohibitive voice might be more complex than research suggests, as the supervisor's evaluation of employee voice can be influenced by factors other than whether the voice is perceived as positive or negative. For example, Brykman and Raver (2019) showed that voice quality and the frequency with which employees use voice affect the evaluation of employees' voice behavior. In addition, Park et al. (2022) found that managers reward voice behavior more when they perceive it as a proactive behavior, not something they have to solicit. Therefore, promotive and prohibitive voice may not be either positive or negative per se but may depend on the attributions supervisors ascribe to it. Further, even when supervisors feel threatened by employee voice, they might be able to capture the positive thought behind the behavior, depending on the supervisor's individual disposition (e.g., self-esteem, individual resilience) and his or her ability to deal with challenge and criticism (Ilies/De Pater/Judge 2007).

Another reason for the relationship found might be related to the study's **organizational context**, which was accounting firms in Germany. Legal regulations require auditors to report certain errors and grievances that might be harmful to the community (Wirtschaftsprüferkammer 2014; 2016a; 2016b), so an employee's prohibitive voice might be seen as an in-role behavior, not as an extra-role behavior. If supervisors expect employees to speak up about errors and grievances, they are likely to interpret this behavior as positive,

leading to a better evaluation of prohibitive voice. This suggestion is in line with Nelson and Proell (2018), who identified auditing and healthcare as organizational contexts in which legal regulations shape supervisors' expectations regarding employees' use of voice.

The results of the study also indicate that IFTs can moderate the relationship between employee voice and supervisors' performance ratings. Whereas the analysis found no significant effect of positive IFTs, the effect of negative IFTs is contrary to the hypotheses. These findings raise the question concerning how to explain the effects of positive and negative IFTs. Based on future research, I stated that IFTs serve as a sensemaking function in efforts to understand followers' behavior, so they shape supervisors' expectations of their employees and their performance (Whiteley/Sy/Johnson 2012). Research on performance evaluation showed that observations can be influenced by **evaluation errors and (un)conscious biases** like the halo effect, leniency and severity errors (DeNisi/Murphy 2017).

The Pygmalion effect is one of these biases and describes how positive performance expectations can improve employees' performance (Eden 1992; Whiteley/Sy/Johnson 2012; Veestraeten et al. 2021). According to the theoretical assumptions behind the **Pygmalion effect**, employees who engage in promotive voice and/or prohibitive voice may be fulfilling their supervisors' performance expectations because they show a positive behavior that is expected by supervisors as it is an important in-role behavior of their work. Thus, supervisors see their positive expectations confirmed by their employees' voice behavior, so supervisors' positive IFTs might not alter these effects. Given that IFTs are categorizations that are automatically activated but do not have to be (Sy 2010), it is plausible that directly perceived performance indicators like employee voice may be weighted more heavily in the moment of judgment. As a result, positive IFTs may have no effect in a single decision situation since employee voice is already interpreted as positive.

A possible explanation for the unexpected moderation effect of negative IFTs may be **(un)conscious bias**. Judgments and expectations of others often depend on prejudices that are based on stereotypes or categorizations (DeNisi/Murphy 2017). However, supervisors who have negative expectations of

employees' performance may be pleasantly surprised when these negative expectations do not come to pass, so they might rate the performance higher than they would have had the expectation been positive.

I may also need to consider the difference between a **fixed mindset** and a **growth mindset** to explain the effect of negative IFTs. Research on implicit theories states that people who have fixed mindsets believe that people's characteristics and abilities cannot change over time, whereas those who have growth mindsets assume that these traits can develop and change with time and effort (Dweck 2009; Yeager/Dweck 2012; Kouzes/Posner 2019). People who have growth mindsets tend to motivate and support others to improve performance by, for example, recognizing positive behavior and rewarding it using performance ratings. Thus, despite high negative IFTs, supervisors who have growth mindsets may see their employees' potential when they show voice and want to encourage this behavior by giving them positive performance ratings. In this way, supervisors' growth mindsets might explain the positive influence of negative IFTs on the relationship between employee voice and performance ratings.

6.6 Limitations and future research

This study has several limitations. First, the **external validity** of the study is limited because of the study's design (Trevino 1992; Aguinis/Bradley 2014). Research on employee voice frequently uses scenario-based designs (Morrison 2023), but the scenarios are fictitious and are realistic to only a limited extent. As previous research illustrates, numerous factors affect performance ratings. Therefore, other factors than employee voice should be considered when analyzing supervisors' evaluations of employees' performance (DeNisi/Murphy 2017). However, I reduced the problem regarding the scenarios' realism by developing and pretesting the scenarios with experts from auditing companies.

Second, individual behavior is shaped by the organizational context (Johns 2006), which can affect voice behavior. Because this study was conducted in auditing companies in Germany, the results are transferable to other organizations to only a limited extent. **Generalizability of the findings** is possible if the organizations' contextual factors are similar to those of auditing firms,

which could be the case in other professional service firms. In addition, the legal framework for auditors' activities in Germany may differ from that in other countries. Future research could validate this study's results by replicating the study in other organizational and cultural contexts.

Third, we relied on Sy's (2010) widely used scale to measure IFTs (Lord et al. 2020). Although the scale had good Cronbach's alpha values, the factor analysis showed lower factor loadings for the items "excited" and "soft-spoken," perhaps because the translation changed the terms' meaning. Future research on IFTs in German-speaking countries should take this possible translation problem into account. **Validation of a scale** on IFTs in German-speaking countries would also be useful, as different cultures may have different assumptions about followers. Further, the 10-point scale of IFTs might be a limitation. One of the main problems is that this scale is very broad, which can make it difficult for respondents to give an accurate assessment. According to Dawes (2008), a change of the scale with no differences in the results is possible by a rescaling and arithmetic adjustment. Nevertheless, changing a validated scale can also lead to various problems e.g., the use of midpoint on 5- and 7-point scales (Chyung et al. 2017).

The results of this study provide avenues for **future research**. Overall, the findings call for a more fine-grained analyses of the supervisor as a recipient of voice. In line with other studies, this study shows that prohibitive voice is not negative per se (Huang et al. 2018; Nelson/Proell 2018). It would be interesting to explore when supervisors perceive voice as positive and when they perceive it as negative. Future research should take supervisors' perceptions about the voice expressed (e.g., motives, practicability) into account as mediators. Further, even though this study did not confirm the application of the self-affirmation theory, it could advance research to investigate such dispositions as self-esteem, self-threat, coping and critical thinking abilities as moderation variables in future analyses. In addition, knowledge about the role of implicit theories in the relationship between employee voice and performance ratings remains incomplete. In addition to implicit assumptions about followers, the literature discusses other constructs of implicit theories, such as implicit theories of personality, communication or voice. As Knoll et al.

(2021) point out, implicit voice theories about when to speak up in organizations shape employees' perceptions of the organizational climate. Whereas research might use IFTs across organizations, implicit voice theories are more specific to the organization. Nevertheless, analyses of implicit voice theories' influence on individual outcomes are sparse. Examining their interplay can advance research by considering whether the mindsets behind implicit theories are fixed or growth mindsets and how this difference affects the relationship between employee voice and individual outcomes.

7 A longitudinal analysis of the influence of employee voice on organizational effectiveness^{1 2}

7.1 Introduction

Employee voice is said to be crucial for organizations. Researchers argue that voice contributes to error prevention and correction (e.g., Edmondson 2003; Grant 2013), creates competitive advantages for firms (e.g., Takeuchi/Chen/Cheung 2012), and improves firms' overall functioning and performance (Detert/Burris 2007; Detert/Edmondson 2011; Gao/Janssen/Shi 2011).

Due to these beneficial impacts of employee voice for organizations that are highlighted in almost every paper (Morrison 2014), we would expect a large number of studies that provide empirical evidence for the positive effects of employee voice on organizational effectiveness. However, although research on employee voice has increased significantly in the last about 10 years (Morrison 2023), most studies focused on individual-level antecedents and consequences of voice (for a review, see Morrison 2023). The influence of employee voice on organizational effectiveness has received very little attention as recent reviews indicated (Morrison 2014; Bashshur/Oc 2015). Thus, many studies that claim a positive influence of voice present rather anecdotal than empirical evidence (e.g., Greenberg/Edwards 2009), so that we still lack knowledge on **organizational-level outcomes of voice**.

On closer inspection, the generally claimed positive relationship between employee voice and organizational effectiveness becomes less evident than previously assumed. Contrary to conventional wisdom, prior research indicate that voice might have functional as well as dysfunctional effects (for a review, see Bashshur/Oc 2015). An organizational learning perspective predicts that organizations benefit from employee voice because it provides information that is required for improving organizational processes and routines (Milliken/Lam 2009). Yet, an information overload perspective indicates that too

¹ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Jost Sieweke entstanden. Die Arbeit an diesem Beitrag erfolgte zu gleichen Teilen (je 50 %). Die Autoren waren zu gleichen Anteilen an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts beteiligt.

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Annual Meeting of the Academy of Management in Vancouver (Kanada) (11.08.2015) präsentiert.

much voice creates negative effects for organizations, because it impairs the quality of managerial decision-making (Eppler/Mengis 2004; Morrison 2014). Thus, the generally assumed positive effect of voice on organizational outcomes is, at least, questionable.

Research indicates that the relation of employee voice and organizational performance might be influenced by the **organizational climate and the organizational climate strength** as it affects how actors within an organization react to and deal with information about errors and incidents as well as suggestions (for a review, see Schneider/Ehrhart/Macey 2013). On the one hand, organizations might regard errors, incidents and suggestions as a source of learning. On the other hand, they might believe that errors, incidents and suggestions are deviations from a certain norm that have to be avoided (Frese/Keith 2015). Whether organizations learn from employee voice might depend on the strength of the climate as it influences the group consensus regarding decision making. According to this, both organizational climate and organizational climate strength might alter the relationship between employee voice and organizational performance.

Building on this, the **aim of this study** is to analyze the relationship between employee voice and organizational effectiveness. To achieve this, we develop and test within-organizational theory that explains the relationship between employees' prohibitive voice—that is, a type of voice related to communication about incidents and errors (Morrison 2011)—and patient mortality in British hospitals. Furthermore, we analyze the moderating effects of a hospital's error management climate—that is, employees' shared perceptions of coping with incidents and errors that manifest in organizational practices and procedures (Kuenzi/Schminke 2009)—and the strength of the climate—that is, employees' agreement regarding climate perceptions (Schneider/Salvaggio/Subirats 2002)—to gain more knowledge on the boundary conditions of the relationship between employee voice and organizational performance.

This study **contributes to research** in several ways. First, our study extends the research on the organizational-level outcomes of employee voice. By analyzing the association between employee voice and organizational effectiveness our study contributes to recent attempts to better understand the benefits

of employee voice for organizations (see MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011; Detert et al. 2013). Although many studies argue that organizations benefit from voice, there is little empirical evidence that supports the assumption (Morrison 2014). Moreover, the few studies that analyzed organizational outcomes of voice came to inconclusive results regarding the relationship; that is, some studies indicate a linear relationship (Detert et al. 2013), whereas others indicate a curvilinear relationship (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011). Thus, there is a need for further research on the relationship between employee voice and organizational effectiveness.

Second, this study also adds insights into boundary conditions of the relationship between employee voice and organizational effectiveness. Prior research has revealed that the effect of employee voice on organizational effectiveness is contingent on the receiver of voice and the quality of the interpersonal relationships within a unit (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011; Detert et al. 2013). The present study extends this line of research by analyzing whether the organizational context moderates the relationship between voice and organizational outcomes. Particularly, the findings of our study indicate that organizational climate and climate strength also influence the relationship between employee voice and organizational effectiveness.

Third, we analyze employee voice in the context of the health sector. In the health sector, employee voice has been identified as a potential contributor to inadequate patient care quality and unacceptably medical error rates (Schwappach/Gehring 2014). Thus, employee voice is a critical safety issue in this organizational context. Nevertheless, the barriers in this context are very high due to hierarchical and occupational differences (Nembhard/Edmondson 2006; Okuyama/Wagner/Bijnen 2014). Our study contributes to research on employee voice in the health sector by considering the specific contextual factors of hospitals.

7.2 Theoretical background and hypotheses

7.2.1 The influence of prohibitive voice on organizational effectiveness

Manager decisions often have far-reaching consequences for an organization's operational processes. For instance, managers decide the division of labor and the coordination of interdependent tasks. Yet, managers are often

detached from operational processes within an organization and lack first-hand information about the problems, inefficiencies, and errors that might impair organizational functioning.

Employee voice is a way to reduce managers' lack of information. It refers to employees' voluntary communication of work-related ideas, suggestions, or problems with the intention to initiate change in organizations (Morrison 2014). For instance, employees might report inefficiencies in organizational processes, make suggestions to improve safety, or talk to their supervisors about malpractice concerns. Yet, managers often react negatively to employee voice, even though it might contain valuable information that helps them identify and solve organizational problems and make better decisions (Detert et al. 2013). Particularly, managers tend to ignore or even punish voice that challenges the status quo (Burris 2012), because it threatens their ego (Fast/Burris/Bartel 2014).

Researchers distinguish two types of voice: promotive voice and prohibitive voice (e.g., Liang/Farh/Farh 2012). Promotive voice refers to expressing suggestions, ideas, or opinions that are intended to improve the organization; prohibitive voice refers to reporting dysfunctional work practices or problems. In this study, we focus on **prohibitive voice**. This is a special type of employee voice because it (1) challenges the status quo, and (2) reveals malpractices or even severe incidents and errors that may have negative consequences for the organization or its customers.

Research has so far paid little attention to the influence of prohibitive voice on organizational effectiveness. Previous results indicate that prohibitive voice might positively affect **organizational effectiveness** as it provides decision makers important additional information about organizational processes and routines (Milliken/Lam 2009). Managers often lack first-hand information about problems in organizations (e.g., incidents and errors), because they are not directly involved in organizational processes and routines. Prohibitive voice might reduce managers' information gap, as employees report first-hand information on organizational processes and routines to managers. Based on the information, managers might make more informed decisions about changes in routines and processes that contribute to less incidents

and errors. Additionally, managers might start investigations into causes of errors and incidents that help to prevent the negative consequences in the future.

Previous studies indicate that such investigations might be an important source of organizational learning and might positively affect organizational effectiveness: For instance, Haunschild and Sullivan (2002) find that past accidents are important sources of organizational learning for airlines that help them to reduce future accidents. Similarly, Madsen and Desai (2010) indicate that organizations in the global orbital launch vehicle industry learn more effectively through experience with failures than through experience with success. The authors argue that failures challenge the status quo in the organizations and lead to thorough investigations that might result in the implementation of new routines and processes or the modification of existing routines and processes to reduce the likeliness for future failures.

However, prohibitive voice may also have **dysfunctional effects** on organizational effectiveness. Although providing information about inefficient work-related tasks might positively affect organizational functioning by improving organizational processes and routines, a large amount of different information could be harmful for the decision-making process because of an information overload (Morrison/Milliken 2000; Morrison 2014). For instance, Ashford, Sutcliffe and Christianson (2009) have argued that managers underlie cognitive as well as action biases. Because they can only process a limited amount of information (cognitive biases), managers might not be able to listen and respond to voice effectively. Additionally, even if managers are able to process all information, the different types of information can overload the decision making (action biases). Thus, managers might need lots of time to sort and evaluate the information, reach a consensus when information are conflicting, and take actions, which could lead to worse decision quality that might be harmful for organizations (Morrison/Milliken 2000). Furthermore, research indicates that employee voice might also induce conflicts and negative emotions within an organization that might negatively affect cooperation among employees and a constructive and effective collaboration between employees and supervisors (see MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011; Zhao 2011).

Following this argumentation, we expect prohibitive voice to be an important source of additional information about incidents and errors that might harm organizational effectiveness. Based on information, organizations might engage in learning processes by analyzing the problems' underlying causes and initiate changes in organizational processes and routines to improve overall organizational effectiveness. However, if prohibitive voice exceeds a critical level, its negative effects might outweigh the positive effects, so that we expect an impairment of organizational effectiveness. Therefore, we hypothesize:

Hypothesis 1: The relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness is U-Shaped. Organizational effectiveness will improve when prohibitive voice increases; once past the optimal point, further increases in prohibitive voice will impair organizational effectiveness.

7.2.2 The moderating effects of organizational error management climate and climate strength

Although information about incidents and errors provide rich opportunities for organizational learning, the extent to which organizations learn from failures varies considerably. Whereas some organizations learn much and can improve their effectiveness (e.g., Haunschild/Rhee 2004; Desai 2015), others cannot capitalize on the opportunities (e.g., Baumard/Starbuck 2005; Cannon/Edmondson 2005). We argue that the extent to which organizations learn from prohibitive voice is contingent on the **error management climate within an organization**. Error management climate is a facet of organizational climate (Schneider/Ehrhart/Macey 2013) that refers to employees' shared perceptions of how an organization deals with incidents and errors; it also encompasses the interpretation of organizational practices and behaviors related to incidents and errors, such as communication about incidents and errors, and how an organization treats employees who have committed an error (Gronewold/Gold/Salterio 2013). If the level of error management climate is high, the organization is characterized by open and constructive handling of incidents and errors. That means that there is a tolerance for incidents and errors as they are regarded as an inevitable part of being human, and learning

from failure is encouraged (Frese/Keith 2015). If the level of error management climate is low, the organization is characterized by error aversion. According to this, incidents and errors are regarded as preventable, there are few instructions on how to deal with them, and persons responsible for errors are blamed (Gronewold/Gold/Salterio 2013; Frese/Keith 2015).

We argue that error management climate influences organizational learning from prohibitive voice through **managers' reaction to and dealing with prohibitive voice**. Research indicates that organizations can only learn from incidents and errors and avoid their recurrence, if managers are open for investigating the root causes and acting upon the results of the investigations (Carroll 1998; Cannon/Edmondson 2005). The error management climate will affect how managers react to incidents and errors, because it influences the general attitude of organizational members towards incidents and errors. If the level of error management climate is high, we expect that managers react positively to, and are likely to act upon, prohibitive voice. Because of the shared mind-set that erring is human, managers will interpret prohibitive voice as a learning opportunity and seek to maximize learning from prohibitive voice (Frese/Keith 2015). For instance, they might start investigations to identify causes of errors and incidents. Moreover, they will also act upon prohibitive voice by endorsing the information to improve organizational procedures and practices.

If the level of error management climate is low, we expect a defensive dealing with prohibitive voice. Thus, managers will interpret information on incidents and errors as a personal critique and as a threat to their ego, making them less open for prohibitive voice (Burris 2012; Fast/Burris/Bartel 2014). Moreover, because incidents and errors are blamed and often sanctioned by the organization, managers have no incentive to voluntarily start investigations to identify root causes of incidents and errors. Instead, they might conceal information about incidents and errors from their superiors to avoid negative consequences, such as being released (Zhao/Olivera 2006). Thus, we expect that managers will often fail to realize the opportunity to learn from prohibitive voice if the level of error management climate in organizations is low.

To sum up, we posit that organizational learning from prohibitive voice is more effective if the level of error management climate is high, because managers are more open towards prohibitive voice and more likely to act upon it. Therefore, we expect that if the level of error management climate is high within an organization, the positive effects of organizational learning should exceed the negative effects of information overload even at high levels of prohibitive voice, which results in a less pronounced U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness. Therefore, we hypothesize:

Hypothesis 2: Organizational error management climate moderates the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness such that the U-shape is less pronounced when the level of error management climate is high within an organization than when the level of error management is low.

Research indicates that the **strength of organizational climates**—that is, the agreement between employees regarding their climate perceptions—often varies (e.g., Lindell/Brandt 2000; Schneider/Salvaggio/Subirats 2002). In some cases, there is a high agreement between employees regarding the organizational climate (i.e., high climate strength); in others, employees' perceptions differ to some extent (i.e., low climate strength). Several studies have shown that the strength of the organizational climate is an important moderator of the relationship between organizational climates and organizational outcomes (e.g., Schneider/Salvaggio/Subirats 2002).

We argue that climate strength influences the **moderating effect** of an organization's error management climate on the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness. Particularly, if both the level of error management climate and climate strength are high within an organization, we expect a more pronounced U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness, than if the level of error management climate is high, but climate strength is low. We explain this effect with the positive relationship between organizational climates and group cohesiveness (Naumann/Bennett 2000), which might give rise to groupthink (Janis 1982). Groupthink refers to the tendency of members of cohesive groups to strive

for unanimity (Janis 1982). We argue that groupthink will negatively affect organizational learning, because it will reduce discussions about root causes of incidents and errors. Researchers have argued that organizational learning requires that individuals develop a shared understanding of information (Daft/Weick 1984). However, it is equally important that prior to the development of a shared understanding, multiple interpretations of information are discussed to identify the most feasible alternative (March/Sproull/Tamuz 1991). Yet, tendencies towards groupthink in organizations with high error management climate strength will reduce the number of alternative interpretations discussed by decision makers, which makes it more likely that wrong clues regarding the root causes of incidents and errors are drawn. For instance, decision makers might focus exclusively on the influence of latent organizational conditions, and neglect alternative possibilities such as that incidents and errors were indeed caused by individual-level factors such as employees' lack of knowledge and skills (Desai 2015). As a consequence, the effectiveness of organizational learning from prohibitive voice is impaired.

Such tendencies towards groupthink are less likely if the strength of the error management climate is low, because at least a small number of organizational members deviate from the majority, which reduces cohesiveness. We expect that in such a condition multiple, even conflicting interpretations of information will be discussed, which increases the likeliness that the root cause of errors and incidents are identified and corrected (e.g., March/Sproull/Tamuz 1991; Hofmann/Stetzer 1998). Thus, organizational learning from prohibitive voice will be more effective if the level of error management climate is high, but climate strength is low. Thus, we hypothesize a less pronounced U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness if the level of error management climate is high and climate strength is low, compared to a situation in which both the level of error management climate and climate strength are high.

Hypothesis 3: The moderating effect of the organizational error management climate on the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness is moderated by the error management climate strength such that the U-shape is less pronounced when the level of error management climate is high

and the strength of the climate is low, and more pronounced when the level of error management climate is high and the strength of the climate is high.

7.3 Method

7.3.1 Data and sample

We test our hypotheses using **panel data on public hospitals in England**, which we collected from two sources: The NHS staff survey and the Summary Hospital-level Mortality Indicator (SHMI) Report. The NHS staff survey is conducted annually and captures employee views on working conditions. The survey is based on a random sample of employees to avoid self-selection bias. The size of the sample depends on the organization's size; for instance, the minimum sample size for hospitals with more than 3,000 employees is 850 (see NHS Staff Survey Co-Ordination Centre 2015). An independent contractor sends the questionnaire to employees, receives the completed questionnaires, and analyses the data; hospital management is not involved in the data collection process and is not allowed to see the questionnaires, in order to discourage staff from giving socially desirable answers. We use data from the NHS staff survey from 2009 to 2012 for our analyses.

We combine **data from the NHS staff survey** with hospital outcome **data from the SHMI Report**. These data are published by the Health and Social Care Information Centre (HSCIC) to report on mortality at hospitals across the English NHS (Clinical Indicators Team 2015). We had to restrict our analysis to the time period from 2010 to 2013, because data on the SHMI were only available for that period. In total, we analyzed data from 148 hospitals over a period of four years. Data were collected on each hospital for each year; however, some observations are missing because of mergers between trusts and problems in the reporting of the dependent variable. The final sample consists of 568 observations (average number of observations: 3.8).

7.3.2 Measures

Following previous studies (Salge/Vera 2013; West et al. 2006), we operationalized **organizational effectiveness** in the hospital context using the observed number of patient deaths. Patient deaths are a good indicator for organizational effectiveness, because curing patients and securing their survival

is a main goal of each hospital. The British HSCIC (Clinical Indicators Team 2015) defines observed patient deaths per hospital as “the total number of finished provider spells for the trust which resulted in a death either in-hospital or within 30 days (inclusive) of discharge from the trust”. We collected data on the SHMI from the HSCIC indicator portal (<https://indicators.ic.nhs.uk/webview/>). The first publication of the SHMI was for the reporting period April 2010 to March 2011, so that we decided to keep that time period for all subsequent years. Using the April–March reporting period has the advantage of creating a six month time lag between the dependent variable and the independent and control variables, which are raised in August and September of the previous year. As the dependent variable measures observed deaths within a hospital, lower values are related to higher organizational effectiveness.

We operationalized the independent variable, **prohibitive voice**, as the ratio between errors that were observed and errors that were reported by employees. We used two questions from the NHS staff survey to calculate our measure. In the first question, employees had to indicate whether they observed an error, near miss, or incident that could have hurt staff or patients/service users within the last month. The second question asked them whether they – or a colleague – reported the error. Based on the responses to both questions, we calculated the ratio of observed and reported errors for each hospital by dividing the number of reported errors by the number of observed errors. For instance, if staff observed 100 errors of which 80 were reported, the ratio would be: $80/100 = 0.80$. The variable ranged from a minimum of 0.83 to a maximum of 1.00. We squared the variable (prohibitive voice squared) to test for the U-shaped relation between prohibitive voice and organizational effectiveness.

The operationalization departs from previous studies that have used rating scales to assess voice behavior. Nevertheless, our measure has several advantages: First, it measures employees’ actual voice behavior instead of perceived voice behavior. Second, it can be problematic to focus only on voice (i.e., an error that was observed is reported), because in that case our measure

would be positively correlated with the total number of errors that were observed in a hospital and that impair organizational effectiveness. The ratio measure used in this study is not affected by the problem.

The moderator variable, **error management climate**, was operationalized using seven items from the NHS staff survey measured on a 5-point Likert scale (1 = ‘strongly disagree’; 5 = ‘strongly agree’). Sample items are: ‘My organization encourages us to report errors, near misses, or incidents’ and ‘My organization blames or punishes people who are involved in errors, near misses, or incidents.’ Previous studies have shown that the items represent a latent construct (Dawson 2009). The scale had a good reliability ($\alpha = 0.80\text{--}0.81$). We aggregated respondents’ scores to the hospital level. To validate aggregation, we calculated interrater agreement ($r_{wg(j)}$) and interrater reliability (intra-class correlation coefficients [ICCs]) for each time period. Interrater agreement with a uniform distribution was acceptable (mean $r_{wg(j)} = 0.94\text{--}0.94$); ICC(1) was different from zero (ICC(1): = 0.03–0.04); and ICC(2) was acceptable (ICC(2): = 0.93–0.94). The statistics justify aggregation (LeBreton/Senter 2008; Biemann/Cole/Voelpel 2012).

We operationalized **error management climate strength** as the dispersion in employees’ perceived error management climate. A stronger error management climate is related to greater agreement between respondents. Following previous studies (e.g., Schneider/Salvaggio/Subirats 2002), we measured climate strength by calculating the standard deviation of employees’ error management climate perceptions; we then multiplied the result by -1 so that higher values of the variable are related to greater climate strength.

We included several **covariates to control for confounding effects**. First, we control for expected deaths in a hospital to rule out the possibility that increases in patient deaths are caused by confounding factors such as severity of patient illness (Desai 2015). Data on expected deaths for each hospital are calculated by the British HSCIC, which publishes quarterly data on the number of patients who are expected to die in a hospital or within 30 days of discharge, based on patient characteristics including their condition, age, and sex (for a more detailed description of the calculation, see Clinical Indicators Team 2015). Second, we control for the influence of health and safety training

on organizational effectiveness. Previous studies show that better knowledge and skills about how to act responsibly at work improve the quality of patient care and reduce patient mortality (West et al. 2006). We operationalized the variable by calculating the ratio of employees who received health and safety training. Third, because the impact of training is linked to its effectiveness, we control for the effectiveness of training using three items measured on a 5-point Likert scale (1 = ‘strongly disagree’, 5 = ‘strongly agree’). A sample item is: ‘My training, learning and development has helped me to do my job more effectively’. The reliability of the scale was good ($\alpha = 0.91\text{--}0.92$). We aggregated individual-level perceptions to the hospital level. Interrater agreement (mean $r_{wg(j)} = 0.75\text{--}0.82$) and interrater reliability ($ICC(1) = 0.01\text{--}0.02$; $ICC(2) = 0.72\text{--}0.85$) justify aggregation (LeBreton/Senter 2008; Biemann/Cole/Voelpel 2012). Fourth, we control for staff appraisal, because research has shown that employees who have clarity and transparency about their roles and goals at work are more engaged, which leads to better performance (West et al. 2011). We operationalized staff appraisal using the ratio of employees who had an appraisal in the last 12 months. Fifth, to rule out the possibility that prohibitive voice is more likely in hospitals with higher levels of incidents and errors, we control for the total number of errors observed by hospital staff. Finally, we included year dummies to control for year-fixed effects (Certo/Semadeni 2006).

7.3.3 Statistical analysis

Our data resemble an (unbalanced) panel structure with repeated observations for 148 hospitals. We therefore used panel regression techniques to test our hypotheses. An important question related to panel regression is whether fixed effects (i.e., within estimator) or random effects models (i.e., within and between estimator) are more appropriate. From a theoretical perspective, fixed effects models are preferable, because organizational learning is related to within-organizational effects (Desai 2015). Yet, random effects models are more efficient, which leads to smaller standard errors of the regression coefficients and, thus, a greater power to detect effects (Bollen/Brand 2010). To make an informed decision, we applied the Hausman test. The test analyzes whether unit effects are correlated with the explanatory variables, which would indicate that fixed effects models should be applied (Halaby 2004). We

found a significant chi-square value ($\chi^2_{(12)} = 79.53$; $p < 0.001$), which provides evidence for correlations between unit effects and the explanatory variables and supports our decision to apply fixed effects models. Using a fixed-effects model has the advantage that it controls for all time-invariant unit characteristics (Halaby 2004). Moreover, fixed-effects models are more conservative than random effects models, which reduces the likelihood of a type I error. We used **fixed-effects regression** with Driscoll and Kraay standard errors (*xtscc*, *fe* command in Stata 14), because these standard errors are heteroscedasticity consistent and robust to both autocorrelation and contemporaneous correlation (Hoechle 2007), which have been shown to affect regression estimates (Certo/Semadeni 2006).

7.4 Results of the analysis

Table 7.1 presents the **descriptive statistics and correlations** of all variables. The largest correlations were between prohibitive voice and its squared term ($r = -0.63$; $p < 0.001$); yet, we also found significant correlations between other variables in the study. Therefore, we tested for potential multicollinearity using variance inflation factors (VIFs). The average VIF value was 1.91 with a maximum value of 4.78 (for a year dummy variable), indicating that multicollinearity did not affect the precision of the estimates.

	Variables	M	SD	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Organizational effectiveness (observed patient deaths)	1901	824										
2.	Expected deaths	1898	814	1.05	.98***								
3.	Health and safety training	0.78	0.09	1.27	.05	.02							
4.	Effectiveness of training	3.69	0.08	1.51	-.25***	-.20***	-.11**						
5.	Staff appraisal	0.77	0.10	1.54	.01	.00	.20***	.01					
6.	Number of errors	145	30	1.08	-.03	-.02	.11**	.10*	.02				
7.	Prohibitive voice	0.94	0.03	3.20	-.00	.00	.21***	.03	-.21***	.18***			
8.	Prohibitive voice squared	0.89	0.06	1.73	.03	.03	-.13**	-.03	.16***	-.13***	-.63***		
9.	Error management climate	3.46	0.09	1.72	-.12**	-.08	.11**	.48***	.29***	.03	-.10*	.11**	
10.	Error management climate strength	-0.53	0.03	1.43	.09*	.07	.21***	-.17***	-.17***	.13**	.39***	-.28***	-.28***
Note. $n = 568$ * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$; two-tailed tests.													

Tab. 7.1: Descriptive statistics, VIFs and correlations

Prior to the analyses, we standardized all independent and control variables to improve the interpretation of the relative effects of the variables. Table 7.2 reports **the results of the fixed-effects regression**. Model 1 is the base model and includes only the control variables. In Model 2, prohibitive voice and its squared term were added to test Hypothesis 1. To test for the moderating effects of error management climate on the U-shaped relation between prohibitive voice and organizational effectiveness (Hypothesis 2), we created a linear and a quadratic interaction term composed of prohibitive voice, its squared term, and error management climate and included the interaction terms in Model 3. Finally, we created interaction terms between prohibitive voice, prohibitive voice squared, error management climate, and climate strength to test Hypothesis 3 (see Model 4).

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables				
Expected deaths	653.64*** (17.36)	652.31*** (18.32)	653.86*** (18.95)	650.06*** (20.41)
Health and safety training	-12.05 ⁺ (4.40)	-11.39 ⁺ (4.50)	-10.14 (4.55)	-11.15 (5.09)
Effectiveness of training	1.94 (2.67)	1.76 (2.52)	3.40 (1.92)	3.22 (2.45)
Staff appraisal	8.02 (4.67)	8.02 (5.11)	8.45 (5.10)	9.84 (4.71)
Number of errors	7.75 ⁺ (2.79)	7.95* (2.25)	9.89* (2.83)	11.57* (2.68)
Year dummies included	Yes	Yes	Yes	Yes
Independent variables				
Prohibitive voice		-3.01 (1.39)	-0.67 (2.09)	-1.71 (2.25)
Prohibitive voice squared		-3.59* (0.74)	-3.78** (0.65)	-1.23 (2.51)
Moderator variable				
Error management climate			-14.59 ⁺ (5.46)	-15.51 ⁺ (5.20)
Error management climate strength			1.20 (3.21)	-2.79 (2.84)
Interaction effects				
Prohibitive voice x Error management climate			-2.75 (2.91)	-3.79 (4.41)
Prohibitive voice squared x Error management climate			3.49* (0.92)	7.41* (1.47)
Prohibitive voice x Error management climate strength				-0.63 (4.62)
Prohibitive voice squared x Error management climate strength				1.78 (2.91)
Error management climate x Error management climate strength				-12.64 ⁺ (4.73)
Prohibitive voice x Error management climate x Error management climate strength				5.50 (3.10)
Prohibitive voice squared x Error management climate x Error management climate strength				10.19* (2.43)
F	6,211.08***	5,028.13***	2,858.94***	1,785.75***
within R-squared	0.731	0.733	0.737	0.744
<i>Note.</i> Dependent variable: Organizational effectiveness [lower values indicate higher effectiveness] Standardized regression coefficients are shown, with standard errors in parentheses. ^a n = 568 ⁺ p ≤ 0.10 *p ≤ 0.05 **p ≤ 0.01 ***p ≤ 0.001; two-tailed tests.				

Tab. 7.2: Fixed-effects regression results, Driscoll and Kraay standard errors

Hypothesis 1 posits a U-shaped relation between prohibitive voice and organizational effectiveness. The linear term of prohibitive voice in Model 2 is negative and not significant ($\beta = -3.01$; $p = 0.119$) and the quadratic term is negative and significant ($\beta = -3.59$; $p = 0.016$), which contradicts Hypothesis 1, because the U-shape is inverted. To test whether the relationship is U-shaped or merely curvilinear, we apply Lind and Mehlum's (2010) *utest* command in Stata 14. Analyzing the coefficients in Model 2 revealed that the inflection point lies at a value of about -0.42 ($x = -\beta_2/2\beta_3 = -(-3.01)/(2*-3.59) \approx -0.42$), which indicates that patient deaths decreases when prohibitive voice is 0.42 standard deviations below the mean (see Figure 7.1). The *utest* indicates that both the lower ($t = 3.68$; $p = 0.017$) and upper ($t = -7.54$; $p = 0.002$) parts of the curve were significantly different from a monotone relationship, which provides evidence for a U-shaped relationship.

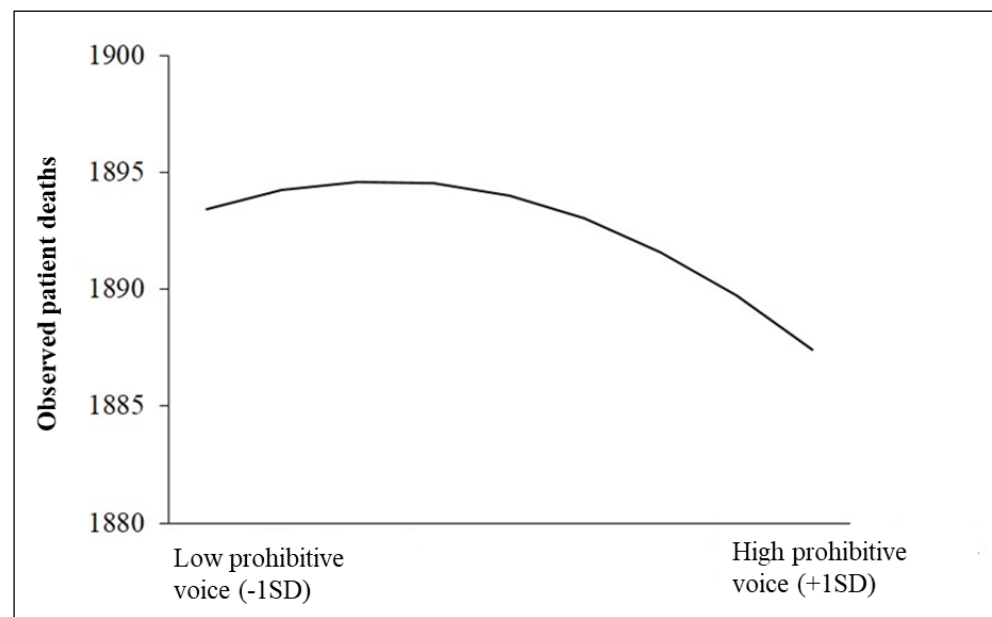


Fig. 7.1: Inverted U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness

Besides its statistical significance, the effect has also a high practical relevance (Aguinis et al. 2010). It indicates that at low levels of prohibitive voice (one standard deviation (SD) below the mean) within a hospital, observed patient mortality is on average 1,893 per year. At the mean level of prohibitive voice, observed patient mortality increases slightly to about 1,894 per year. Yet, at high levels of prohibitive voice (one SD above the mean), observed patient mortality reduces to 1,887. The finding indicates that increasing the

ratio of prohibitive voice from low to high levels prevents about six deaths a year within a hospital.

Hypothesis 2 posits that an organization's error management climate moderates the U-shaped relation between prohibitive voice and organizational effectiveness such that the U-shape is less pronounced if the level of error management climate is high within an organization. The findings (Table 7.2, Model 3) support the hypothesis; the linear interaction term is negative and non-significant ($\beta = -2.75$; $p = 0.414$), but the squared interaction term is positive and significant ($\beta = 3.49$; $p = 0.032$).

Figure 7.2 shows a pronounced inverted U-shape relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness if the level of error management climate is low within an organization (one SD below the mean), whereas the relationship is almost linear if the level of error management climate is high within the organization (one SD above the mean). The figure also reveals significant differences in observed patient deaths within a hospital at different levels of error management climate: At low levels of prohibitive voice (one SD below the mean), we have about 17 more observed patient deaths within a hospital in which the level of error management climate is low, than if the level of error management climate is high (1,890 observed deaths vs. 1,907 observed deaths); at mean level of prohibitive voice, the difference increases to about 29 observed patient deaths (1,888 observed deaths vs. 1,917); and at high levels of prohibitive voice (one SD above the mean), the difference is about 28 observed deaths (1,884 vs. 1,912).

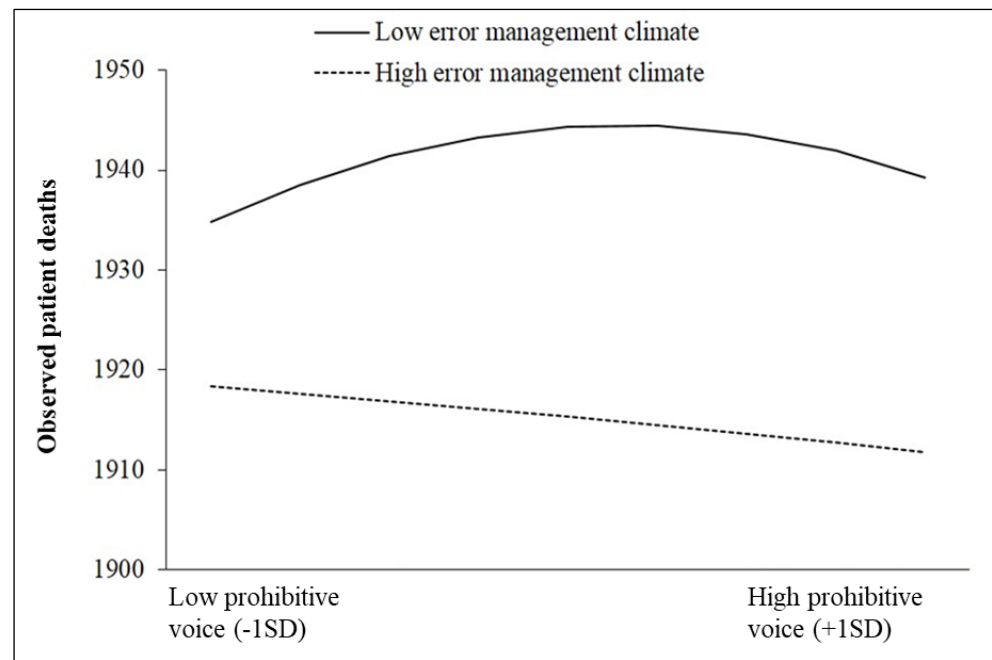


Fig. 7.2: Moderating effect of error management climate on the U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness

Hypothesis 3 states that an organization's error management climate and the climate strength moderate the U-shaped relation between prohibitive voice and organizational effectiveness. The findings (Table 7.2, Model 4) support the hypothesis. The linear interaction term is positive and non-significant ($\beta = 5.50$; $p = 0.174$), and the squared interaction term is positive and significant ($\beta = 10.19$; $p = 0.025$).

Figure 7.3 shows a pronounced U-shape relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness if both the level of error management climate and climate strength are high within an organization. Additionally, there is no negative effect of too-much voice if the level of error management climate is high, but climate strength is low. Furthermore, Figure 7.3 shows a pronounced inverted U-shape relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness if the level of error management climate is low and climate strength is high; whereas the relationship is linear and positive if both the level of error management climate and climate strength are low.

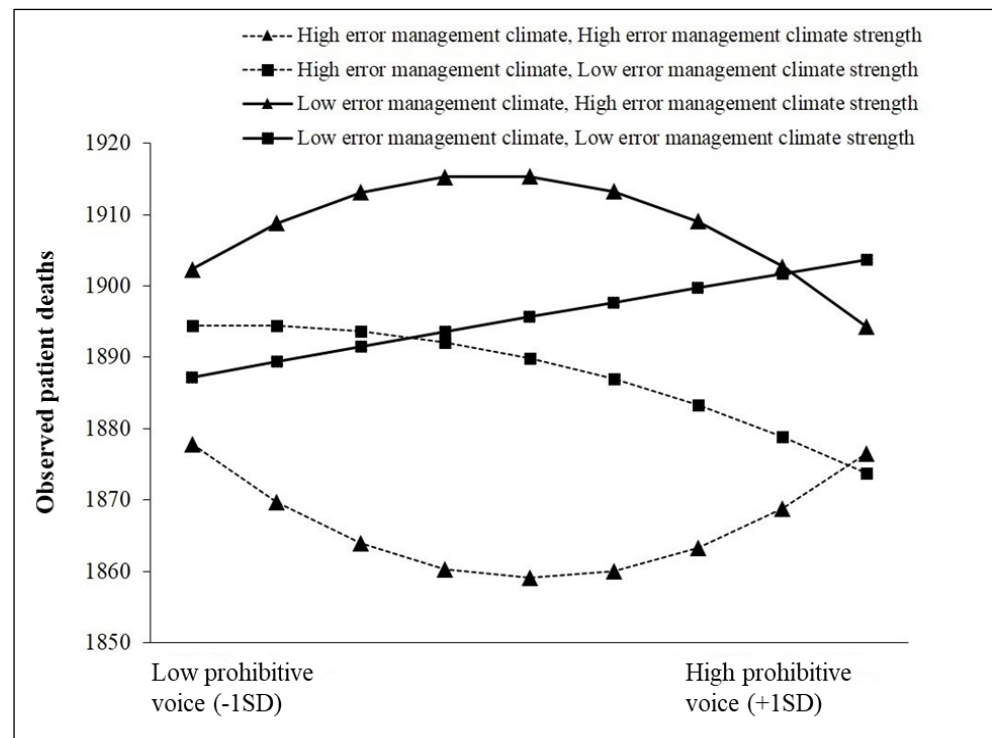


Fig. 7.3: Moderating effect of error management climate and error management climate strength on the U-shaped relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness

7.5 Discussion of the results

Although employee voice has recently received much attention in the literature, most prior research focused on antecedents of voice, particularly on the individual-level. This leaves a dearth of research on the organization-level, especially with regard to outcomes of voice. This study reduces the gap in the literature by analyzing the **relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness**.

The **results of our longitudinal study** in the context of British hospitals show that prohibitive voice might have both functional and dysfunctional effects on organizational effectiveness. They further indicate that the form of the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness is contingent on the error management climate and the climate strength within a hospital. Thus, the study reveals that organizational climate and climate strength are important boundary conditions to better understand the organizational-level outcomes of employee voice.

More specifically, we find an **inverted U-shaped relationship between prohibitive voice and patient mortality**. That is, mortality is lower at low and high levels of prohibitive voice than at moderate levels of voice. This finding surprised us as it is contrary to our expectations. Similar to previous studies (see MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011) and arguments in the literature (see Morrison 2014, 2023), we expected that – up to a certain point – more prohibitive voice improves organizational effectiveness, but that too much voice impairs effectiveness. Yet, our findings indicate that low and high values of prohibitive voice represent the optimum level, whereas moderate levels are related to higher levels of observed patient deaths.

A reasonable explanation for the finding relates to our focus on prohibitive voice. Although prohibitive voice is an important type of employee voice, most prior studies analyzed the effects of promotive voice (see Detert et al. 2013) i.e., voice that is related to the communication of suggestions and ideas to improve organization routines and processes (Morrison 2011), or voice in general (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011). However, research indicates that **reactions to voice differ depending on the type of voice** (Burris 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017). According to this, managers react particularly negative to voice that challenges the status quo, which might result in e.g., lower performance evaluations for employees who speak up. They are also less likely to endorse ideas resulting from challenging voice than from supportive voice (see Burris 2012). Although promotive voice represents a challenge of the status quo, prohibitive voice might be even more critical, because it transfers information about past failures and harmful events in the organization. As errors and incidents might have happened in contexts for which managers are formally responsible, they might interpret employees' prohibitive voice as direct criticism of their work or might even ignore the voiced information, because they fear negative consequences for their careers (Cannon/Edmondson 2005).

In both cases, it is unlikely that the managers start thorough investigations into causes of errors and incidents that lead to changes and improvements in the organization. Hence, prohibitive voice cannot exert its positive effects on organizational effectiveness (e.g., organizational learning, improvement of routines and processes). Additionally, negative emotions related to errors and

incidents might impair learning processes (e.g., Zhao 2011). As a consequence, increases in prohibitive voice lead to lower organizational effectiveness, because the negative consequences (e.g., conflicts within the organization) exceed the positive effects. Yet, prohibitive voice that exceeds a critical level might signal to managers that severe problems exist within the organization that can no longer be ignored, and that actions have to be taken to avoid future errors and incidents that impair organizational effectiveness. Hence, at a certain point of prohibitive voice, managers feel pressure to engage in investigations of causes for errors and incidents, which might lead to a challenge of the status quo and to improvements in organizational effectiveness. As research on managers' reactions to employee voice is still scarce, we therefore recommend to analyze when managers act on employee voice due to the different specifications of the message content.

The results of the study also indicate that **error management climate and climate strength moderate the relationship** between prohibitive voice and organizational effectiveness. Particularly, the graphical inspection of the three-way interaction between prohibitive voice, error management climate, and climate strength showed four different forms of relationship between prohibitive voice and patient mortality (see Figure 7.3): A U-shaped relationship, an inverted U-shaped relationship, a curvilinear negative relationship, and a positive linear relationship. The findings surprise us as well, because our theory only predicted the U-shaped relationship and the negative curvilinear relationship between prohibitive voice and patient mortality, whereas the inverted U-shape and the positive linear relationship are unexpected. This raises the question how we can explain the relationships.

First, we argue that **employee fear that speaking up will lead to negative consequences** may explain the U-shaped relationship between prohibitive voice and patient mortality at low levels of error management climate and high levels of climate strength. At low and moderate levels of prohibitive voice, employees may speak up about less severe incidents and errors, but remain silent about events that have severe consequences (e.g., serious errors), because they fear blame or punishment from managers and colleagues (Zhao/Olivera 2006). This behavior negatively affects organizational learning, because serious errors provide more opportunities for organizational

learning (Haunschild/Polidoro Jr./Chandler 2015). Thus, at low and moderate levels of prohibitive voice, we argue that the negative effects of information overload and relationship conflicts outweigh the positive effects of organizational learning. At high levels of prohibitive voice, managers may receive information about severe incidents and errors, which provides rich opportunities for organizational learning (Homsma et al. 2009). Thus, the positive effects of organizational learning outweigh the negative effects of information overload and relationship conflicts.

Second, we suggest that **relationship conflicts** may explain the negative linear relationship between prohibitive voice and patient mortality at low levels of error management climate and low levels of climate strength. If error management climate is low and climate strength is low, we expect severe relationship conflicts between the minority of staff, who support open-minded handling of incidents and errors, and the majority who support error avoidance (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011). Such conflicts impede collaboration and knowledge-sharing among employees, negatively affecting organizational functioning and increasing the risk of patient mistreatment (West/Topaka/Dawson 2014). Moreover, managers may have to spend much time resolving conflicts, leaving less time to investigate root causes of incidents and errors. Following this, we encourage others to analyze in more detail whether the assumed explanations regarding the organizational learning processes indeed take place within organizations.

7.6 Limitations and future research

The study has some limitations that open directions for future research. First, the study relies on **self-reported data**. Although the NHS staff survey is conducted by independent contractors to assure confidentiality, it is possible that employees conceal errors and incidents, because they fear negative consequences (Edmondson 1996). This behavior might negatively affect our results, because data on prohibitive voice would be downward biased. To reduce the possible bias, we analyzed within-hospital instead of between-hospital differences in prohibitive voice. As we expect that bias in data should be relatively constant over time within each hospital, we thereby reduce its influence on our findings. Further, we analyzed the correlation between error

management climate and prohibitive voice. In case of a bias, we would expect a high correlation between error management climate and prohibitive voice, because employees might feel safer to report incidents and errors if the level of error management climate is high (see Edmondson 1996; Frese/Keith 2015). We find a small negative correlation between error management climate and prohibitive voice ($r = -0.10$), and a small correlation between error management climate and the total number of errors reported by staff ($r = 0.03$). The findings make us confident that data on prohibitive voice are reliable.

Second, we **lack information on the kind of incidents and errors** that are reported. For instance, there might be differences in the severity of consequences; some incidents and errors threaten human life, others might have less severe consequences. This indicates that some reported incidents and errors might affect organizational effectiveness (e.g., Haunschild/Sullivan 2002; Madsen/Desai 2010) and organizational learning (Homsma et al. 2009) more significantly than others. Although it is unlikely that the incidents and errors observed and – in some cases reported – by staff were harmless, because the survey asked only for incidents and errors that could have hurt staff or patients, there might still be differences in the severity of incidents and errors. For instance, some incidents and errors might hurt patients, others (e.g., wrong medication) might cause patient death. Therefore, we recommend that future research analyze differences in the severity of incidents and errors and how these differences moderate the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness.

Third, we treated **processes inside organizations as a black box**. For instance, while we assume that prohibitive voice is related to investigations and organizational learning, we lack insights into processes within organizations that might provide a more comprehensive picture of the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness. We recommend future research to analyze manager reactions to prohibitive voice in more detail. For instance, studies of how managers decide which errors or incidents are worth analyzing, and how managers allocate resources to investigating underlying causes might contribute to a better understanding of the relationship between employee voice and organizational effectiveness. Additionally, more

knowledge is required about investigations within organizations that are aimed at analyzing root causes of incidents and errors. For instance, which factors influence the success (i.e., identifying the underlying causes) of an investigation? Finally, we need a more detailed understanding of factors that influence the change of existing work practices or the implementation of new ones, based on feedback from employee voice. For instance, are employees more willing to change existing routines and practices if information about incidents and errors related to the practices comes from colleagues, instead of supervisors? Answering these questions and opening up the intra-organizational black box would be particularly helpful to better understand the relationship between prohibitive voice and organizational effectiveness.

8 Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Überblick über die Beiträge

Die vorliegende Arbeit hat mittels der Durchführung von vier empirischen Studien in den Kapiteln 4 bis 7 unterschiedliche Beiträge zur wissenschaftlichen Forschung beigesteuert. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten inhaltlich folgendermaßen strukturiert:

(1) Entsprechend des Ziels der Arbeit wird zunächst auf die **zusammenfassenden Beiträge** zur Diskussion über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen eingegangen. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse der einzelnen Studien miteinander in Verbindung gesetzt, wodurch eine Zusammenfassung der identifizierten Einflussfaktoren (vgl. 8.2.1) und Auswirkungen (vgl. 8.2.2) von Employee Voice in dem spezifischen Kontext professioneller Organisationen erfolgt. Die Diskussion über Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice ist von hoher Relevanz, da deren Erforschung einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung von organisationalen Prozessen sowie zur Vermeidung und Behebung von Fehlern und Missständen in professionellen Organisationen leisten kann. Gleichzeitig folgt die vorliegende Arbeit dem Appell der Voice-Forschung, Employee Voice vermehrt kontextspezifisch zu analysieren (vgl. Detert/Edmondson 2011, S. 484; Bashshur/Oc 2015, S. 1549; Knoll et al. 2016; Rybnikova 2016, S. 305; Köllner/Süß 2017, S. 115).

(2) Neben den spezifischen Erkenntnissen über die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice hinsichtlich des organisationalen Kontexts ergeben sich aus den in Kapitel 4 bis 7 generierten Ergebnissen auch **übergreifende Beiträge** zur Employee-Voice-Forschung sowie zur Forschung zu professionellen Organisationen. Diese Beiträge ergeben sich daraus, dass einige Studien ungeachtet ihrer unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung Erkenntnisse hinsichtlich übergeordneter Forschungsfragen generieren können, die sich gegenseitig ergänzen und erweitern. So ist es erstens möglich, anhand der Ergebnisse aus Kapitel 5, 6 und 7 Aussagen über die Charakteristika der Voice-Formen zu treffen, da in den jeweiligen Kapiteln unterschiedliche Formen analysiert und gegenübergestellt wurden (vgl. 8.3.1). Zweitens ermöglichen es die Ergebnisse aus den Kapiteln 6 und 7, Aussagen über das Verhalten

des Vorgesetzten im Voice-Prozess treffen zu können, die Aufschluss über relevante Einflussfaktoren von Voice Behavior auf die Reaktion des Vorgesetzten geben (vgl. 8.3.2). Drittens wurden die Studien in den Kapiteln 4 bis 7 in unterschiedlichen professionellen Organisationen durchgeführt. Daraus können unabhängig vom Untersuchungsgegenstand – Employee Voice – interessante Erkenntnisse über diese Organisationsform, insbesondere die Professional Campuses und die klassischen PSF's, erlangt werden (vgl. 8.4).

(3) In 8.5 erfolgt dann eine abschließende **zusammenfassende Betrachtung** zu Employee Voice in professionellen Organisationen, in der die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Beiträgen auf das zu Beginn der vorliegenden Arbeit aufgestellte Forschungsmodell (vgl. 2.3) übertragen werden.

8.2 Zusammenfassung der Beiträge zu Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen

8.2.1 Beiträge zur Diskussion über Einflussfaktoren

Bisherige Forschungsergebnisse aus der organisationswissenschaftlichen Literatur verdeutlichen, dass die Struktur und Kultur von Organisationen einen Einfluss auf das individuelle Verhalten von Individuen in Organisationen haben (vgl. Johns 2006; Johns 2018). Bislang wurde dies jedoch in der Voice-Forschung allein in thematisch angrenzenden Forschungsbereichen fokussiert (vgl. Morrison 2014, S. 192). Morrison (2014) forderte demzufolge die Forschung zu Employee Voice dazu auf, stärker die Mesoebene zu betrachten, um Variationen des individuellen Voice Behavior in unterschiedlichen Organisationen verstehen zu können.

Die vorliegende Arbeit folgt diesem Appell und konnte zentrale Erkenntnisse über den **Einfluss des organisationalen Kontexts** auf Employee Voice generieren, indem durch die Betrachtung von Hochschulen, Krankenhäusern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als Untersuchungskontext intensiv auf die Spezifika von professionellen Organisationen eingegangen werden konnte. Kapitel 4 betrachtete dabei den gesamten Voice-Prozess und generierte Erkenntnisse sowohl hinsichtlich Einflussfaktoren als auch über Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen. Die Ein-

flussfaktoren standen zudem in Kapitel 5 im Fokus, während sich die Ergebnisse von Kapitel 6 und 7 auf die Auswirkungen von Employee Voice konzentrierten. Die erlangten Erkenntnisse leisten damit wichtige Beiträge zu der Forschung von Employee Voice unter Bezugnahme auf den speziellen Kontext von professionellen Organisationen, die im Folgenden zunächst anhand der Einflussfaktoren erläutert werden:

In Kapitel 4 und 5 konnten verschiedene **Einflussfaktoren von Employee Voice** identifiziert werden, die im Kontext professioneller Organisationen entscheidend für das Voice Behavior der Mitarbeiter sind. So wurde in Kapitel 4 festgestellt, dass die **empfundene Ressourcenabhängigkeit** von wissenschaftlichen Mitarbeitern in Hochschulen einen negativen Einfluss auf das Voice Behavior hat. Dieser Zusammenhang wurde innerhalb der Forschung zu Employee Voice bislang kaum thematisiert. Forschungserkenntnisse aus der Führungsliteratur deuten allerdings an, dass die empfundene Macht des Vorgesetzten u. a. das Stressempfinden, die Motivation und das Commitment von Mitarbeitern am Arbeitsplatz beeinflussen kann (vgl. Elangovan/Xie 2000). Erklären lässt sich dies durch die Resource-Dependence-Theorie, die demjenigen Akteur in Organisationen, der die Kontrolle über Ressourcen hat, die Macht über die Akteure zuschreibt, die diese Ressourcen benötigen (vgl. Emerson 1962). Verfügt der Vorgesetzte also über die Kontrolle von materiellen oder immateriellen Ressourcen, kann das den Mitarbeiter dementsprechend auch in seinem Voice Behavior beeinflussen.

Die Ergebnisse in Kapitel 4 gehen mit dieser theoretischen Sichtweise einher, indem sie aufzeigen, dass die wissenschaftlichen Mitarbeiter an Hochschulen die Vorteilhaftigkeit von Voice dahingehend abwägen, inwiefern der Vorgesetzte ihnen den Zugang zu materiellen oder immateriellen Ressourcen gewähren oder verwehren kann (vgl. Kapitel 4). Im Hinblick auf Wirtschaftsprüfungsgesellschaften kann von einem ähnlichen Zusammenhang ausgegangen werden. So zeigten Donovan et al. (2016) in einer Studie unter Wirtschaftsprüfern, dass sich besonders junge, unerfahrene Mitarbeiter mit ihren Äußerungen zurückhalten. Damit einher ging die Annahme, dass die Kontrolle über Ressourcen, insbesondere hinsichtlich arbeitsvertraglicher Rahmenbedingungen (z. B. Gehalt, Arbeitszeiten), der Grund dafür sein könnte.

Durch die explorative Vorgehensweise im Rahmen der Interviewstudie in Kapitel 4 kann demnach die Annahme gestützt werden, dass die Ressourcenabhängigkeit in professionellen Organisationen ein wesentlicher Einflussfaktor auf das Voice Behavior ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass in professionellen Organisationen ebenfalls die Bedeutung immaterieller Ressourcen für die Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden kann. So stellt die wissenschaftliche Expertise des Vorgesetzten eine notwendige und damit entscheidungsleitende Ressource für das Verhalten der wissenschaftlichen Mitarbeiter in Hochschulen dar, da diese Ressource die Karriereentwicklung der Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen kann (vgl. 4.5).

Darüber hinaus konnte Kapitel 4 die **Ausprägung der professionellen Identifikation** als Einflussfaktor des Employee Voice in professionellen Organisationen hervorheben. Bisherige Studien zeigten bereits, dass sich die organisationale Identifikation sowie die Identifikation mit der Arbeitsgruppe positiv auf die Äußerung von Meinungen, Ideen und Fehler der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten auswirken (vgl. Tangirala/Ramanujam 2008; Liu et al. 2015). Die vorliegende Arbeit erweitert die bisherige Forschung, indem sie die professionelle Identifikation als Einflussfaktor von Employee Voice in professionellen Organisationen identifizieren konnte. Dadurch lassen sich bisherige Erkenntnisse über die organisationale Identifikation erweitern. So verdeutlichen die Befunde aus Kapitel 4, dass wissenschaftliche Mitarbeiter in Hochschulen eine starke professionelle Identifikation, jedoch eine schwache organisationale Identifikation aufweisen. Dies steht in Einklang mit bisherigen Forschungsergebnissen, die nachweisen konnten, dass der Interessenskonflikt der Mitarbeiter aufgrund ihrer Identifikation mit der Profession und Organisation bei Mitarbeitern in professionellen Organisationen ein häufig beobachtbares Phänomen ist (vgl. 2.2.3). Die ausgeprägte professionelle Identifikation der wissenschaftlichen Mitarbeiter ist dabei ein Grund dafür, dass die Mitarbeiter in ihrer Entscheidung für bzw. gegen Voice stärker durch die professionsbezogene Ideologie als den Nutzen für die Organisationen angetrieben werden. Demnach ist anzunehmen, dass sich die Mitarbeiter an dieser Ideologie orientieren und zunächst bewerten, welchen Nutzen bzw. Schaden die Äußerung von Ideen oder Fehlern für sich und die Gesellschaft hätte (vgl. 2.2.3). Die Ergebnisse erweitern damit die häufig vertretene Ansicht,

dass Voice Behavior überwiegend prosozialer Natur ist und aus dem Motiv resultiert, der Organisation zu helfen (vgl. Detert/Burris 2007; Liang/Farh/Farh 2012). Die Befunde können hier einen Hinweis darauf geben, dass die Motive hinter Employee Voice von dem organisationalen Kontext beeinflusst werden können und sich vielfältiger darstellen als bislang angenommen. Demnach leistet der Befund über die professionelle und organisationale Identifikation von Mitarbeitern in Hochschulen nicht nur einen Beitrag zu den Einflussfaktoren von Employee Voice in professionellen Organisationen, sondern knüpft zudem an die Diskussion über die möglichen Motive von Voice Behavior an (vgl. van Dyne/Ang/Botero 2003; Halbesleben et al. 2010).

Ein weiterer Einflussfaktor von Employee Voice ist die **professionelle Sozialisation** der Mitarbeiter in professionellen Organisationen. Die Ergebnisse in Kapitel 4 zeigen, dass die Mitarbeiter in Hochschulen verstärkt Voice Behavior zeigen, wenn sie bereits seit mehreren Jahren an der Hochschule tätig sind. Damit knüpft die vorliegende Arbeit an bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse über die positive Wirkung der Berufserfahrung auf Employee Voice an (vgl. Milliken et al. 2003). Zudem erweitert sie diese Erkenntnisse, indem sie anhand des Untersuchungskontexts eine Erklärung des Zusammenhangs von Berufserfahrung und Employee Voice in professionellen Organisationen liefern kann. So durchlaufen Mitarbeiter in professionellen Organisationen einen professionellen Sozialisationsprozess, durch den ihre fachliche Expertise erweitert und die empfundene Wirksamkeit des Voice Behavior erhöht wird (vgl. 2.2.3). Gleichzeitig erlangen sie innerhalb des Sozialisationsprozesses professionsbezogenes Wissen, durch das ihnen eine (gesellschaftliche) Autorität zugeschrieben wird. Dadurch kann das stark ausgeprägte Voice Behavior berufserfahrener Mitarbeiter erklärt werden. Die Studie leistet demnach einen wichtigen Beitrag zur Erforschung des Voice Behavior in professionellen Organisationen, indem der Status der Mitarbeiter innerhalb des Prozesses der professionellen Sozialisation als Einflussfaktor des Voice Behavior identifiziert werden konnte.

Aus der Forschung zu Employee Voice ist darüber hinaus bereits bekannt, dass auch der Vorgesetzte einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung des Mitarbeiters hat, Voice Behavior zu zeigen. Das liegt daran, dass dem

Mitarbeiter durch die Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vorgesetzten suggeriert wird, wie dieser möglicherweise auf die Äußerung von Ideen, Meinungen und Fehlern reagiert. Das Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst demnach die empfundene psychologische Sicherheit und Wirksamkeit von Employee Voice (vgl. Kapitel 2). Kapitel 5 offenbart Erkenntnisse, wie der Vorgesetzte das Verhalten der Mitarbeiter in professionellen Organisationen beeinflusst, indem die **generelle Offenheit** und die **situationsspezifische Stimmung des Vorgesetzten** als Einflussfaktoren von Employee Voice identifiziert wurden. So zeigen die Ergebnisse, dass sowohl die Offenheit als auch die Stimmung des Vorgesetzten die Intention von Wirtschaftsprüfungsassistenten, Voice Behavior zu zeigen, beeinflussen. Während der Einfluss der generellen Offenheit des Vorgesetzten bereits anhand anderer Untersuchungskontexte in der Forschung nachgewiesen werden konnte (vgl. Detert/Burris 2007), mangelt es an wissenschaftlichen Erkenntnissen über den Einfluss positiver und negativer Emotionen seitens des Vorgesetzten auf Employee Voice (vgl. Morrison 2014; Liu et al. 2015; Köllner/Ruhle/Süß 2019). Im Zuge dessen erforschten Liu et al. (2015) bereits den Einfluss positiver Emotionen auf Employee Voice. Durch die Untersuchung negativer Emotionen leistet die vorliegende Arbeit weitere Erkenntnisse über den Zusammenhang von Emotionen und Employee Voice, die auch für andere organisationale Kontexte relevant sein können. Gleichzeitig wird durch die vergleichende Untersuchung stabiler (z. B. Eigenschaften) und variabler Einflussfaktoren (z. B. Emotion) ein wesentlicher Beitrag zu der Diskussion über die Notwendigkeit von situationsspezifischen Analysen von Employee Voice geleistet (vgl. Detert/Edmondsons 2006; van Kleef/de Dreu/Manstead 2010).

8.2.2 Beiträge zur Diskussion über Auswirkungen

Neben den beschriebenen Erkenntnissen über die Einflussfaktoren von Employee Voice in professionellen Organisationen bieten Kapitel 6 und 7 Beiträge über die **Auswirkungen von Employee Voice** in diesem speziellen Kontext. So zeigen die Ergebnisse aus Kapitel 6, dass Employee Voice die **Leistungsbewertung von Mitarbeitern** in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften positiv beeinflusst (vgl. Kapitel 6.). Bisherige Forschungsergebnisse über die individuellen Auswirkungen von Voice in anderen organisationalen Kontexten (vgl. z. B. Seibert/Kraimer/Crant 2001; Whiting/Podsakoff/Pierce

2008; Burris 2012) resultierten in divergierenden Ergebnisse hinsichtlich des Wirkungszusammenhangs von Employee Voice und der individuellen Bewertung von Mitarbeitern. Während die Studie von Seibert, Kraimer und Crant (2001) einen negativen Zusammenhang dieser beiden Faktoren postuliert, wiesen Whiting, Podsakoff und Pierce (2008) sowie Burris (2012) einen positiven Einfluss nach. Burris (2012) stellt dabei heraus, dass dieser Zusammenhang nur positiv ist, wenn das Gesagte als Unterstützung wahrgenommen wird. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit knüpfen nunmehr an diese Forschungserkenntnisse an. Sie zeigen, dass in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowohl Promotive wie auch Prohibitive Voice zu einer besseren Leistungsbewertung führen. Bisherige Forschungsergebnisse in Bezug auf Promotive Voice können demnach auch in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bestätigt werden. Die Ergebnisse über den positiven Einfluss von Prohibitive Voice bieten darüber hinaus neue Erkenntnisse, da in der Literatur bisher ein negativer Einfluss postuliert wurde. Angesichts der Tätigkeit in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und den Rahmenbedingungen, denen Wirtschaftsprüfer unterliegen, lässt sich dieses Ergebnis durch die Spezifika des organisationalen Kontexts begründen. Da Wirtschaftsprüfer zur Meldung von Fehlern durch die Code of Ethics angehalten sind (vgl. 2.2.3; Süß/Köllner/Ruhle 2018), ist anzunehmen, dass Vorgesetzte Prohibitive Voice als für die Profession notwendiges Verhalten wahrnehmen. Dadurch stellt es ein wichtiges Kriterium der Bewertung dar. Ausgehend von diesen Ergebnissen wird deutlich, dass die Wirkungen von Employee Voice auf die Leistungsbewertung den organisationalen Kontextfaktoren unterliegt.

Die Ergebnisse aus Kapitel 6 lassen darüber hinaus erkennen, dass **unterbewusste Annahmen**, die Wirtschaftsprüfer generell über Geführte haben (Implicit Followership Theories), die Leistungsbewertung der Mitarbeiter beeinflussen können. Die Erkenntnisse über den moderierenden Einfluss negativer Annahmen über Geführte auf den Zusammenhang zwischen Voice und der Leistungsbewertung verdeutlichen, dass die Wahrnehmung des Vorgesetzten von unterbewussten Ansichten beeinflusst wird. Diese Ansichten könnten erklären, warum Vorgesetzte Promotive oder Prohibitive Voice als positiv oder negativ wahrnehmen. Darüber hinaus wird durch dieses Ergebnis angedeutet,

dass negative und positive implizite Annahmen unterschiedlich wirken können. Dergestalt wird zusätzlich ein wichtiger Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über Followership, insbesondere der Forschung zu Implicit Followership Theories (vgl. Sy 2010), geleistet.

Auch in Kapitel 7 konnten Erkenntnisse über die Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen generiert werden, wobei sich diese auf die **organisationale Effektivität** beziehen. Während die positive Wirkung von Voice auf die organisationale Effektivität häufig postuliert wird (vgl. Argyris/Schön 1996; van Dyne/Le Pine 1998, S. 109; Walumbwa/Schaubroeck 2009, S. 1276), fehlt es bislang an empirischen Untersuchungen über den tatsächlichen Zusammenhang (vgl. Morrison 2014; Bashshur/Oc 2015). Die Analyse des Einflusses von Prohibitive Voice auf die Mortalitätsrate in Krankenhäusern ist – unabhängig vom Untersuchungskontext – eine von wenigen Studien in der OB-Forschung, die den Einfluss von Employee Voice auf die organisationale Effektivität untersucht. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass Prohibitive Voice nicht zwangsläufig positiv auf die Effektivität von Krankenhäusern wirkt. Vielmehr hängt der positive Effekt von der Menge an gezeigtem Voice ab und kann sich bei zu viel Voice Behavior der Mitarbeiter negativ entwickeln. In professionellen Organisationen, in denen die Leistungserbringung auf Grundlage von Wissen erfolgt, kann der Informationsüberfluss an Wissen herausfordernd sein (vgl. von Nordenflycht 2010). Dementsprechend ist anzunehmen, dass sich vor allem in professionellen Organisationen eine gewisse Menge an Voice negativ auf die Effektivität auswirkt. Die Studie leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Erforschung der Auswirkungen von Employee Voice in professionellen Organisationen.

Durch die Untersuchung des Einflusses des Fehlerklimas sowie der Stärke des Fehlerklimas innerhalb von Organisationen als moderierende Variablen, liefern die Ergebnisse darüber hinaus einen Erkenntnisbeitrag über die Bedeutung des **organisationalen Klimas** für den Zusammenhang zwischen Employee Voice und der organisationalen Effektivität in professionellen Organisationen. Studien belegten bereits, dass das organisationale Klima die Weitergabe von Wissen beeinflusst (vgl. Constant/Sproull/Kiesler 1996; Hu-

ber 2001; Bock et al. 2005). Gerade professionelle Organisationen sind aufgrund ihrer Dienstleistung sowie ihrer Bedeutung für die Gesellschaft und Wirtschaft davon abhängig, dass die Mitarbeiter ihr Wissen untereinander teilen (vgl. Kapitel 1). Aus diesem Grund ist es in diesen Organisationen von zentraler Bedeutung, dass den Mitarbeitern ein offener und konstruktiver Umgang mit der Äußerung von Fehlern und Vorschlägen vermittelt wird. Durch ein derartiges organisationales Klima wird eine Umgebung geschaffen, in der das Wissen weitergegeben wird und die Effektivität der Organisation steigt. Dabei kann angenommen werden, dass dieser Zusammenhang mit dem Konzept des organisationalen Lernens erklärt werden kann (vgl. 7.3). Die Verwendung von Langzeitdatensätzen bietet hierfür eine solide empirische Grundlage, da sowohl das gezeigte Voice als auch die organisationale Effektivität über mehrere Jahre in den gleichen Krankenhäusern betrachtet werden konnte.

8.3 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Employee Voice

8.3.1 Beiträge zur Diskussion über die Formen von Employee Voice

Die in der Literatur am weitesten verbreitete Differenzierung von Voice-Formen ist die Unterscheidung von Promotive und Prohibitive Voice (vgl. Liang/Farh/Farh 2012). Obwohl mittlerweile mehrere Studien die Unterscheidung von Promotive und Prohibitive Voice in ihren Untersuchungen berücksichtigen, wird oftmals vorrangig Promotive Voice in den Analysen betrachtet (vgl. Chamberlin/Newton/LePine 2017, S. 13). Darüber hinaus werden den Studien theoretische Annahmen über die Eigenschaften von Promotive und Prohibitive Voice (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017) zugrunde gelegt, deren empirische Überprüfung bislang weitestgehend ausblieb.

In Kapitel 5 und 6 werden Promotive und Prohibitive Voice jeweils simultan analysiert, in Kapitel 5 hinsichtlich der Intention der Mitarbeiter, Voice zu zeigen, und in Kapitel 6 hinsichtlich der Auswirkungen von Voice. In beiden Kapiteln konnte gezeigt werden, dass sich Promotive und Prohibitive Voice in ihrer Wirkung voneinander unterscheiden. Darüber hinaus werden durch

die Ergebnisse der Studien bisherige Annahmen über die wesentlichen Charakteristika der beiden Voice-Formen in Zweifel gezogen. Die vorliegende Arbeit leistet damit einen konzeptionellen Beitrag zur **Differenzierung von Promotive und Prohibitive Voice** (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017). Durch die Untersuchung des moderierenden Einflusses von Promotive und Prohibitive Voice in Kapitel 5 wurde festgestellt, dass der Entscheidungsprozess der Mitarbeiter hinsichtlich Promotive und Prohibitive Voice variiert. Während die Mitarbeiter bei der Äußerung von Verbesserungsvorschlägen sowohl das Gefühl der psychologischen Sicherheit wie auch der Wirksamkeit benötigen, spielt Letzteres bei der Kommunikation von Fehlern keine Rolle.

Kapitel 6 knüpft an die Ergebnisse von Kapitel 5 an und verdeutlicht, dass bisherige theoretische Annahmen über die jeweiligen Eigenschaften von Promotive und Prohibitive Voice zu dogmatisch sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sowohl die Äußerung eines Fehlers oder Missstands (Prohibitive Voice) als auch die Äußerung eines Vorschlags (Promotive Voice) positiv auf die Leistungsbewertung des Mitarbeiters seitens des Vorgesetzten wirken. Während diese Ergebnisse die theoretische Annahme über Promotive Voice stützen, dass dies von Vorgesetzten als unterstützend wahrgenommen wird, lässt sich die negative Konnotation von Prohibitive Voice als herausfordernd nicht bestätigen (vgl. Liang/Farh/Farh 2012). Die Ergebnisse in Kapitel 6 lassen demnach Zweifel an der in der Literatur bislang vorherrschenden Meinung aufkommen, dass Prohibitive Voice überwiegend als negativ wahrgenommen wird (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Semmer et al. 2007; Faupel 2020). Der nachgewiesene positive Effekt von Prohibitive Voice auf die Leistungsbewertung zeigt vielmehr, dass Prohibitive Voice von dem Vorgesetzten auch als positiv wahrgenommen werden kann. Dies kann bspw. von dem organisationalen Kontext abhängen, innerhalb dessen Employee Voice erfolgt.

Durch die parallele Untersuchung von sowohl Promotive als auch Prohibitive Voice werden die bisherigen Forschungsergebnisse darüber hinaus methodisch ergänzt. Um detaillierte Aussagen über die Unterschiede von Promotive und Prohibitive Voice erlangen zu können, ist eine situationsspezifische Analyse beider Voice-Formen durchzuführen. Dies wird mittels der beiden Experimentalstudien in Kapitel 5 und 6 erreicht, in denen innerhalb der Szenarien

zwischen Promotive und Prohibitive Voice unterschieden wurde. Ermittelt wurde, dass in der gleichen Situation die Voice-Formen ausschlaggebend dafür sind, ob Mitarbeiter Voice Behavior zeigen und wie Vorgesetzte darauf reagieren. Gleichzeitig wird durch die Fokussierung auf Prohibitive Voice in Kapitel 7 eine Form von Voice betrachtet, die in der Empirie bislang vernachlässigt wurde (vgl. Bashshur/Oc 2015). Insgesamt ermöglichen es diese Ergebnisse, detailliertere Aussagen über die Eigenschaften der Voice Form treffen zu können (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017).

8.3.2 Beiträge zur Diskussion über die Reaktion des Vorgesetzten auf Employee Voice

Innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie wird Kommunikation als Teil sozialer Interaktion beschrieben, bei dem es um die Übermittlung bzw. den Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Parteien geht. Dabei wird zwischen formeller und informeller Kommunikation unterschieden (vgl. Nerdinger 2019). Wie bereits in 2.1 beschrieben, ist Employee Voice eine informelle Form der Kommunikation, bei der zwei Parteien involviert sind: der Mitarbeiter als Sender der Nachricht und der Vorgesetzte als Empfänger der Nachricht (vgl. Pauksztat/Steglich/Wittek 2011). Während die bisherige Voice-Forschung besonders den Mitarbeiter als Sender der Nachricht in den Fokus gerückt hat, wurde dem Vorgesetzten als Empfänger der Nachricht bislang wenig Beachtung zuteil. Dementsprechend liegen viele Erkenntnisse darüber vor, welche Faktoren Employee Voice beeinflussen und wie sich Voice auf den Mitarbeiter auswirkt. Allerdings gibt es kaum Erkenntnisse darüber, wie der Vorgesetzte auf Voice reagiert und worin die Ursachen für seine Reaktion liegen (vgl. Pauksztat/Steglich/Wittek 2011). Diese mangelnde Fokussierung auf den Vorgesetzten stößt innerhalb der Voice-Forschung jedoch zunehmend auf Kritik, da die Effektivität von Voice und dessen Risiken für den Mitarbeiter von dem Vorgesetzten und seiner Reaktion abhängen (vgl. Pauksztat/Steglich/Wittek 2011; Morrison 2023; Shimizu 2017).

Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Kritik an und füllt diese Forschungslücke, indem sie den Empfänger von Voice in den Fokus rückt und aufzeigt,

wie sich die **Reaktion des Vorgesetzten** hinsichtlich der Äußerung von Vorschlägen, Ideen und Fehlern auf den Mitarbeiter (vgl. 6) sowie die Organisation (vgl. 7) auswirkt. Dabei zeigt die in Kapitel 6 durchgeführte Untersuchung, dass die Auswirkungen für das Individuum von der Voice-Form, also dem **Inhalt der Nachricht**, abhängt. Auch Burris (2012) konnte zeigen, dass die Reaktion des Vorgesetzten auf Employee Voice vom Inhalt der Nachricht beeinflusst wird. Der Autor fand empirische Belege dafür, dass der Vorgesetzte negativ auf Voice reagiert, wenn er dieses als herausfordernd empfindet, wohingegen als unterstützend wahrgenommene Äußerungen durch Mitarbeiter keine negativen Reaktionen zur Folge hatten. Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass Vorgesetzte Employee Voice unterschiedlich wahrnehmen und diese Wahrnehmung vom Inhalt der Nachricht abhängt. Während die Studie von Burris (2012) allerdings die in der Literatur weit verbreitete Ansicht stützt, dass als unterstützend wahrgenommenes Voice zu positiven Reaktionen und als herausfordernd wahrgenommenes Voice zu negativen Reaktionen führt (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/LePine 2017), entkräften die Ergebnisse von Kapitel 6 diese Pauschalisierung. Die positiven Effekte von Prohibitive Voice auf den Mitarbeiter offenbaren Hinweise, dass herausfordernde Nachrichten nicht zwangsläufig zu negativen Reaktionen führen (vgl. 6). Es kann demnach plausibel angenommen werden, dass die Reaktion des Vorgesetzten von seiner individuellen Bewertung des Inhalts der Nachricht abhängt. Diese kann, wie die Ergebnisse der Studie zeigen, auch durch organisationale Kontextfaktoren geprägt sein (vgl. 8.1.2).

Neben der Relevanz des Inhalts der Nachricht verdeutlichen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6, dass auch **implizite Annahmen und Überzeugungen des Vorgesetzten** seine Reaktion auf Employee Voice beeinflussen können. Bisherige Forschungsergebnisse über den Einfluss von impliziten Annahmen und Überzeugungen hinsichtlich des Mitarbeiters und Voice auf die Reaktion des Vorgesetzten sind rar und bezogen sich darauf, welche Motive die Vorgesetzten hinter dem gezeigten Voice Behavior vermuten. Die Studien belegten, dass unterschiedlichen Voice-Formen unterschiedliche Motive vonseiten des Vorgesetzten zugeschrieben werden. Zudem lieferten sie mit der Attributionstheorie eine Grundlage zur Erklärung der Reaktion des Vorgesetzten auf

Voice (vgl. Su/Liu/Hanson-Rasmussen 2017; Weiss/Morrison 2019). Kapitel 6 greift diese Theorie auf und veranschaulicht, dass Vorgesetzte neben den zugrunde liegenden Motiven für Voice auch weitere Attribute zur Interpretation von Voice heranziehen. So zeigt der in Kapitel 6 bestätigte moderierende Einfluss von Implicit Followership Theories, den impliziten Annahmen über Geführte, auf den Zusammenhang zwischen Voice und der Leistungsbewertung von Mitarbeitern, dass unterbewusste Ansichten des Vorgesetzten automatisch seine Reaktion beeinflussen, indem sie zur Vereinfachung der Informationen abgerufen werden. Dabei sind es jedoch nicht positive implizite Annahmen, die den Zusammenhang stärken, sondern negative. Somit wird deutlich, dass der Vorgesetzte bei der Bewertung von Voice auch Wahrnehmungsverzerrungen unterliegt, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. 6.5; 6.6).

In Anlehnung an die Ergebnisse von Detert und Edmondson (2011) über die Bedeutung von impliziten Theorien in Bezug auf die Intention der Mitarbeiter, Voice Behavior zu zeigen, erfolgt durch die vorliegende Arbeit eine Erweiterung der Forschungserkenntnisse um die Perspektive des Empfängers. Demnach kann plausibel angenommen werden, dass nicht nur das Voice Behavior der Mitarbeiter durch unterbewusste Annahmen und Überzeugungen beeinflusst wird, sondern auch die Reaktion des Vorgesetzten. Der Vorgesetzte bedient sich impliziter Theorien, um das gezeigte Voice zu interpretieren, während der Mitarbeiter diese nutzt, um zu entscheiden, wie sicher es ist, Voice Behavior zu zeigen. Darüber hinaus lassen sich die Ergebnisse mit den bisherigen Befunden über den Zusammenhang zwischen der Leader-Member-Exchange-Beziehung (LMX-Beziehung) und Employee Voice verknüpfen (vgl. Xu et al. 2018). Diese machen sichtbar, dass die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem die Reaktion des Vorgesetzten positiv beeinflusst. Der Grund dafür liegt unter anderem in übereinstimmenden Identitäten, die durch gemeinsame Charakteristika und Ansichten geprägt sind (vgl. Huang et al. 2018). Übereinstimmungen hinsichtlich impliziter Theorien können folglich ebenfalls positiv auf die LMX-Beziehung und damit auch auf die Reaktion des Vorgesetzten wirken. Die Ergebnisse liefern demnach einen Beitrag zur Erklärung der kognitiven Prozesse des Vorgesetzten hinsichtlich der Interpretation von Voice und der darauffolgenden Reaktion.

Weitere Faktoren, die die Reaktion des Vorgesetzten beeinflussen, konnten durch die Ergebnisse in Kapitel 7 identifiziert werden. Diese zeigen, dass das Verhalten des Vorgesetzten durch das **organisationale Klima** sowie die **Stärke des Klimas** geprägt wird. Bisherige Studien zeigten bereits auf, dass das Organisationsklima (z. B. das Voice-Climate) die Intention der Mitarbeiter beeinflusst, Voice Behavior zu zeigen, indem es die Wahrnehmung über die Sicherheit und Effektivität von Voice beeinflusst (vgl. Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011; Frazier/Fainshmidt 2012). Die Erkenntnisse aus Kapitel 7 knüpfen an die bisherige Forschung über die Rolle des Organisationsklimas im Employee-Voice-Prozess an, indem sie präsentieren, dass das Organisationsklima die Reaktion des Vorgesetzten auf Voice maßgeblich beeinflusst. Dabei geht es weniger um die Interpretation von Voice, sondern um den Umgang damit. So dient das Organisationsklima dem Vorgesetzten als Anhaltspunkt dafür, wie in der Organisation mit unterschiedlichen Sachverhalten umgegangen wird und kann ihm als Orientierungsmuster dienen (vgl. Schneider/Erhart/Macey 2013). Das organisationale Klima beeinflusst dementsprechend nicht nur den Mitarbeiter in seiner Entscheidung, ob er Voice zeigen soll oder nicht (vgl. Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011). Vielmehr beeinflusst es gleichfalls das Entscheidungsverhalten des Empfängers von Voice hinsichtlich der Frage, wie er mit dem gezeigten Voice umgeht.

Zudem hebt die Studie die Notwendigkeit zur Berücksichtigung der Stärke des Organisationsklimas im Zusammenhang mit dem Organisationsklima hervor. Trotz der Aufmerksamkeit, die dem Organisationsklima in der Voice-Forschung gewidmet wird (z. B. Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011), wurde die Klimastärke bislang nicht in solche Studien integriert, obwohl Forschungen in anderen Bereichen, z. B. dem Service Climate (vgl. Schneider/Salvaggio/Subirats 2002), gezeigt haben, dass die Klimastärke hilft, die Auswirkungen des Organisationsklimas auf die Organisation besser zu verstehen. Die vorliegende Arbeit leistet einen wichtigen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem gezeigt wird, dass die Reaktion des Vorgesetzten desgleichen durch die Stärke des Klimas beeinflusst wird.

Insgesamt beleuchten die Ergebnisse der Studien in Kapitel 6 und 7, dass die Interpretation von sowie der Umgang mit Voice seitens des Vorgesetzten von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird, die daraufhin seine Reaktion auf

Employee Voice prägen. Diese Erkenntnisse knüpfen unmittelbar an die arbeits- und organisationspsychologischen Auffassungen über informelle Kommunikation an, dass der Empfänger einer Nachricht darüber entscheidet, welche Informationen die Nachricht enthält. Die Intention, die der Sender mit seiner Nachricht verbindet, muss folglich nicht zwangsläufig die gleiche sein, wie der Empfänger in die Nachricht reininterpretiert. Es sind vielmehr die Schemata des Empfängers, d. h. die Merkmale, die er dem Sender und der Nachricht zuschreibt, mittels der er versucht, die Nachricht zu verstehen und zu interpretieren (vgl. Nerdinger 2019, S. 75).

Zusammenfassend geben die Erkenntnisse aus den Kapiteln 6 und 7 mit den beschriebenen bisherigen Forschungsergebnissen Anlass dazu, das der Arbeit zugrunde liegende Modell über Employee Voice nach Morrison (2014), wie in Abbildung 8.1 zu sehen, um die Perspektive des Empfängers zu erweitern. Diese Modellerweiterung ermöglicht es, die Zusammenhänge zwischen Employee Voice und dessen Auswirkungen besser verstehen zu können. Demnach wird deutlich, dass die Auswirkungen des Voice Behavior von dem Empfänger und dessen Interpretation der Nachricht abhängt. Je nach Interpretation kann die Reaktion des Empfängers divergieren und zu anderen Auswirkungen führen. Die Interpretation von Employee Voice durch den Empfänger kann dabei durch diverse Faktoren beeinflusst werden (vgl. 8.5).

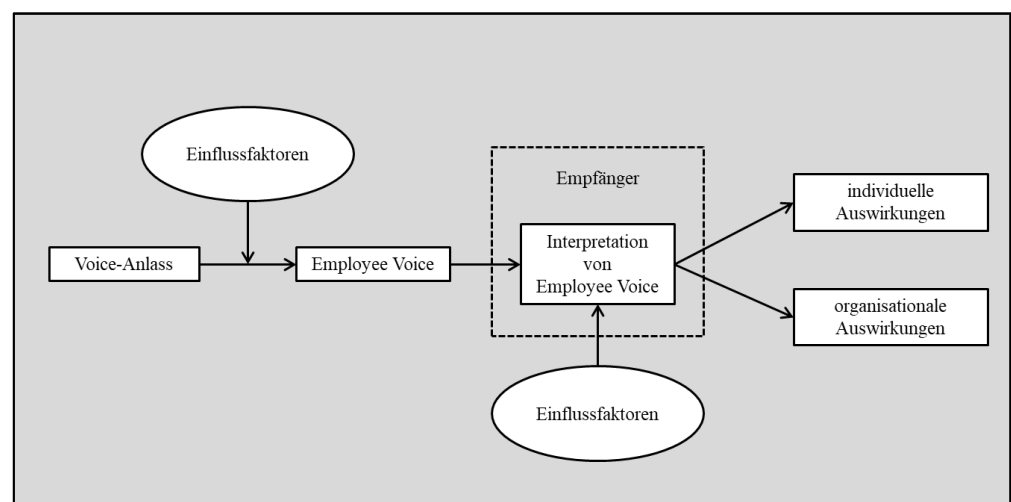


Abb. 8.1: Erweiterung des Forschungsmodells zu Employee Voice um die Perspektive des Empfängers

8.4 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über professionelle Organisationen

Die vorliegende Arbeit fokussiert in ihrer Analyse über Employee Voice den spezifischen Kontext professioneller Organisationen, indem die Studien in Kapitel 4 bis 7 in unterschiedlichen professionellen Organisationen durchgeführt wurden. Neben den Beiträgen zur Employee-Voice-Forschung konnten durch die ausschließliche Betrachtung professioneller Organisationen relevante **Erkenntnisse über die Besonderheiten professioneller Organisationen** erlangt werden.

Wie in 2.2.2 beschrieben, zeichnen sich professionelle Organisationen durch bestimmte Merkmale aus, durch die sie sich von anderen Organisationen unterscheiden: die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen, eine geringe Kapitalintensität und professionelle Arbeitskräfte. Abhängig von der Ausprägung der Merkmale identifizierte von Nordenflycht (2010) vier Kategorien professioneller Organisationen (vgl. 2.2.2). Zwei dieser Kategorien – die klassischen Professional Service Firms und die Professional Campuses – wurden in der vorliegenden Arbeit als Untersuchungsobjekte intensiv betrachtet. Kapitel 5 und 6 fokussieren die klassischen Professional Service Firms in Form von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, während sich Kapitel 4 und 7 auf die Professional Campuses in Form von Hochschulen und Krankenhäusern beziehen.

Die Ergebnisse der Kapitel 4 bis 7 bestätigen, dass sich sowohl die klassischen Professional Service Firms als auch die Professional Campuses durch die Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen sowie eine Belegschaft professioneller Arbeitskräfte auszeichnen. Allerdings legen die Ergebnisse der empirischen Studien nahe, dass eine Beschreibung professioneller Organisationen anhand dieser Merkmale nicht ausreicht, um deren Komplexität zu erfassen. Es ist anzunehmen, dass neben homogenen Merkmalen, die alle professionellen Organisationen verbinden, ebenso heterogene Merkmale zur Beschreibung dieser Organisationen herangezogen werden müssen (vgl. von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015). Durch diese heterogenen Merkmale lassen sich dabei sowohl Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien professioneller Organisationen (z. B. PSF und Professional Campuses) als

auch innerhalb der einzelnen Branchen (z. B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) erklären.

Hochschulen, Krankenhäuser und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind professionelle Organisationen, die sich im Wesen durch unterschiedliche Professionen auszeichnen. Aus der Analyse der Untersuchungsobjekte in Kapitel 4 bis 7 lässt sich schließen, dass die **Ausprägung der professionsbezogenen Jurisdiktion** variieren kann. Unter Jurisdiktion versteht man das Ausmaß der Kontrolle über einen bestimmtes Themen- und Handlungsfeld, wie z. B. das Ausmaß der Kontrolle über die Akkreditierung von Mitgliedern einer Profession oder über das Verhalten der Professionals durch (gesetzliche) Standards (vgl. Abbott 1988; von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015). Die Ergebnisse von Kapitel 5 und 6 machen deutlich, dass die Tätigkeit von Wirtschaftsprüfern gesetzlichen und ethischen Normen unterliegt, durch die die Mitarbeiter in ihrem Verhalten beeinflusst werden. In Hochschulen spielen derartige Normen eine eher untergeordnete Rolle, wohingegen die Barrieren zum Eintritt in die Profession deutlich größer sind (vgl. Kapitel 4). Krankenhäuser zeichnen sich sowohl durch die Kontrolle des Eintritts in die Profession sowie die Kontrolle gesetzlicher Standards aus (vgl. Kapitel 7). Die Ergebnisse stützen demnach die Annahmen von von Nordenflycht, Malhotra und Morris (2015), dass die professionsbezogene Jurisdiktion ein heterogenes Merkmal professioneller Organisationen ist. Gleichzeitig geben die Ergebnisse Hinweise darauf, wie die professionsbezogene Jurisdiktion das individuelle Verhalten einschränken kann. Beispielweise können sich dadurch Unterschiede im Grad der Autonomie und Partizipation von Mitarbeitern in professionellen Organisationen ergeben (vgl. Kapitel 4; Kapitel 5).

Ausgehend von den Erkenntnissen aus Kapitel 4, 5 und 7 lässt sich als weiteres heterogenes Merkmal die **organisatorische Kontrolle** identifizieren. Diese spiegelt sich u. a. in der hierarchischen Struktur sowie den vertraglichen Konditionen des Beschäftigungsverhältnisses wider (vgl. Andiola/Downey/Westermann 2020). Forschungsergebnisse zu professionellen Organisationen wiesen bereits auf einen Einfluss der organisationalen Kontrolle auf das individuelle Verhalten von Mitarbeitern hin (vgl. Donovan et al. 2016; Andiola/Downey/Westermann 2020). Die Ergebnisse der Kapitel 4, 5 und 7 zei-

gen, dass prekäre vertragliche Konditionen ebenso wie hierarchische Strukturen innerhalb dieser Organisationen ein Gefühl der Abhängigkeit von materiellen und immateriellen Ressourcen vermitteln. Ausgehend von der Ausgestaltung der organisationalen Kontrolle kann demnach die **empfundene Ressourcenabhängigkeit** variieren. Dabei zeigt sich, dass Mitarbeiter in Professional Service Firms vorrangig nach materiellen Ressourcen wie z. B. Gehalt und Beförderungen streben (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison/Rothman 2009), während Mitarbeiter in Professional Campuses besonders abhängig von immateriellen Ressourcen wie z. B. Wissen sind (vgl. Kapitel 4). Neben dem Ausmaß der organisationalen Kontrolle ist demnach auch die empfundene Ressourcenabhängigkeit ein Merkmal zur Beschreibung professioneller Organisationen.

In den einzelnen Studien der Kapitel 4 bis 7 konnten darüber hinaus Erkenntnisse über die Organisationskultur und das Organisationsklima in professionellen Organisationen generiert werden. Kapitel 4 und 6 zeigen, dass die **Organisationskultur in professionellen Organisationen** durch Grundannahmen der Organisationsmitglieder über die Rolle von Geführten geprägt ist. Diese Annahmen können allerdings deutlich variieren. Während Geführte in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bereits im Sozialisationsprozess als kompetent wahrgenommen werden, ist dies in Hochschulen erst durch erfolgreiche Aufnahme in das Kollegium, im Sinne einer Promotion oder Habilitation, gegeben (vgl. Kapitel 2). Ähnlich gestaltet es sich in Krankenhäusern. Dies könnte einerseits auf das Wesen der jeweiligen Profession zurückzuführen sein, andererseits aber auch abhängig von der Organisation sein.

Die Ergebnisse der Kapitel 4 bis 7 zeigen zudem auf, wie sich das **Organisationsklima in professionellen Organisationen** darstellt. Unter dem Organisationsklima werden im Allgemeinen die geteilten Ansichten von Organisationsmitgliedern über die Arbeit innerhalb einer Organisation zusammengefasst (vgl. Reichers/Schneider 1990). Das beinhaltet diverse Werte, Prinzipien und Normen der Organisationsmitglieder und wird von den Zielen der jeweiligen Organisation beeinflusst (vgl. Gershon et al. 2007; Kuenzi/Schminke 2009). Der Einfluss des Organisationsklimas in Organisationen wurde bereits vielfach untersucht. Dabei finden sich unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen wie z. B. Fehlerklima, Kommunikationsklima,

Führungsklima, Innovationsklima (vgl. Schneider/Ehrhart/Macey 2013). In Bezug auf Krankenhäuser finden sich vermehrt Studien hinsichtlich des dort herrschenden Sicherheits- und Fehlerklimas (vgl. Dawson et al. 2008; Schneider/Ehrhart/Macey 2013). Ansonsten fehlt es oftmals an kontextbezogenen Analysen. Aus diesem Grund konnten bislang wenige Aussagen über das Organisationsklima in professionellen Organisationen formuliert werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit schließen an diesen Erkenntnissen an und zeigen, dass auch in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften das Fehlerklima von zentraler Relevanz hinsichtlich der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ist (vgl. Kapitel 5, 6). Die Ergebnisse lassen darüber hinaus die Annahme zu, dass die inhaltliche Ausrichtung des Organisationsklimas zwischen den Kategorien professioneller Organisationen variieren kann. Beispielsweise könnte in Neo-PSFs sowie Technology Developers das Innovationsklima einen Einfluss auf die organisationale Effektivität haben.

Anknüpfend an den wissenschaftlichen Diskurs hinsichtlich der Merkmale professioneller Organisationen ermöglichen es die Ergebnisse der Kapitel 4 bis 7 insgesamt, heterogene Merkmale professioneller Organisationen zu identifizieren. Durch die Identifikationen dieser Merkmale können Unterschiede zwischen professionellen Organisationen besser erklärt werden. Somit wird ein Beitrag zur **Konzeptualisierung professioneller Organisationen** geleistet.

Zusammenfassend betrachtet trägt die vorliegende Arbeit durch die Fokussierung auf professionelle Organisationen zur anhaltenden Diskussion über die **Bedeutung der Erforschung des organisationalen Kontexts** bei. Die fehlende Fokussierung auf den organisationalen Kontext in empirischen Studien kann der Grund für unklare statistische Zusammenhänge und mangelhafte Theoriebildung sein. Ebendies führt dazu, dass individuelles Verhalten in Organisationen unzureichend erklärt wird (vgl. Johns 2006; Johns 2018). Durch die Erforschung von Krankenhäusern, Hochschulen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ermöglichen die Ergebnisse, kontextspezifische Aussagen über das Verhalten der Individuen in professionellen Organisationen zu tätigen. Damit leisten die Ergebnisse der Kapitel 4-7 einen Beitrag zur methodischen und theoretischen Spezifizierung bisheriger Forschungsergeb-

nisse. Darüber hinaus ermöglichen die neu erlangten Erkenntnisse eine Übertragung der Ergebnisse auf Organisationen mit ähnlichen Merkmalen (vgl. von Nordenflycht/Malhotra/Morris 2015).

8.5 Zusammenfassende Betrachtung der Beiträge zur Diskussion über Employee Voice in professionellen Organisationen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, Einflussfaktoren und Auswirkungen von Voice Behavior in professionellen Organisationen zu analysieren. Die vorliegende Arbeit adressiert damit die in der Forschung geforderte kontextspezifische Analyse von Employee Voice (vgl. Bashshur/Oc 2015, S. 1549; Köllner/Süß 2017, S. 115), indem ausschließlich auf professionelle Organisationen als Untersuchungsobjekt fokussiert wurde. Abbildung 8.2 fasst die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit grafisch zusammen und zeigt das ursprüngliche Forschungsmodell von Employee Voice, ergänzt um die in der vorliegenden Arbeit generierten Erkenntnisse zu den **Einflussfaktoren und Auswirkungen in professionellen Organisationen**.

Abbildung 8.2 illustriert anhand der Analyseergebnisse, dass in professionellen Organisationen die Entscheidung der Mitarbeiter, Voice Behavior zu zeigen, von der empfundenen Ressourcenabhängigkeit, der Ausprägung der professionellen und organisationalen Identifikation, der professionellen Sozialisation der Mitarbeiter sowie der generellen Offenheit und der situationsspezifischen Stimmung des Vorgesetzten abhängt (vgl. 8.2.1). Dabei fungieren die professionelle und organisationale Identifikation sowie die professionelle Sozialisation seitens der Mitarbeiter als motivierende Einflüsse. Gleiches gilt für die generelle Offenheit und eine positive Stimmung seitens des Vorgesetzten. Im Gegensatz dazu wirken sich eine stark empfundene Ressourcenabhängigkeit sowie eine negative Stimmung des Vorgesetzten hemmend auf das Voice Behavior aus. Ferner wird gezeigt, welche Auswirkungen Employee Voice in professionellen Organisationen haben kann (vgl. 8.2.2). Auf individueller Ebene wird ersichtlich, dass Employee Voice positiv auf die Leistungsbewertung der Mitarbeiter in professionellen Organisationen wirkt. Auf organisationaler Ebene wird deutlich, dass Employee Voice positive Auswirkungen auf die Effektivität in professionellen Organisationen hat.

Darüber hinaus wird das Forschungsmodell um die Perspektive des Empfängers erweitert. Dies erfolgt aufgrund der Erkenntnisse über die Bedeutung der **Reaktion des Empfängers in professionellen Organisationen** für Employee Voice (vgl. 8.3.2). In der Abbildung wird skizziert, wie die Perspektive des Empfängers in das Modell aufgenommen werden kann. Zeigt ein Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten Voice, so kann die Interpretation von Voice seitens des Vorgesetzten (Empfänger) in professionellen Organisationen durch diverse Faktoren beeinflusst werden. Diese Einflussfaktoren können ähnlich den Einflussfaktoren für Employee Voice in diverse Kategorien unterteilt werden: individuelle Dispositionen, arbeitsbezogene Einstellungen, Emotionen und Überzeugungen, Eigenschaften und Verhalten des Geführten sowie kontextbezogene Faktoren. Die in Kapitel 6 und 7 identifizierten Einflussfaktoren Inhalt der Nachricht (vgl. Kapitel 6), organisationales Fehlerklima (vgl. Kapitel 7) und Stärke des Fehlerklimas (vgl. Kapitel 7) können den kontextbezogenen Faktoren zugeordnet werden, während die Implicit Followership Theories (vgl. Kapitel 6) bei den Emotionen und Überzeugungen eingruppiert werden können. Es zeigt sich, dass sowohl Promotive als auch Prohibitive Voice durch den Vorgesetzten als etwas Positives wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung kann in Abhängigkeit von unterbewussten Annahmen und Überzeugungen divergieren (vgl. Kapitel 6). Darüber hinaus bestimmt das in der professionellen Organisation vorherrschende Fehlerklima sowie dessen Stärke die Interpretation von Employee Voice. In professionellen Organisationen, die sich durch einen negativen Umgang mit Fehlern auszeichnen, kann Prohibitive Voice als etwas Negatives bewertet werden. Das führt dazu, dass der Vorgesetzte nicht effektiv auf das Gesagte reagiert (vgl. Kapitel 7).

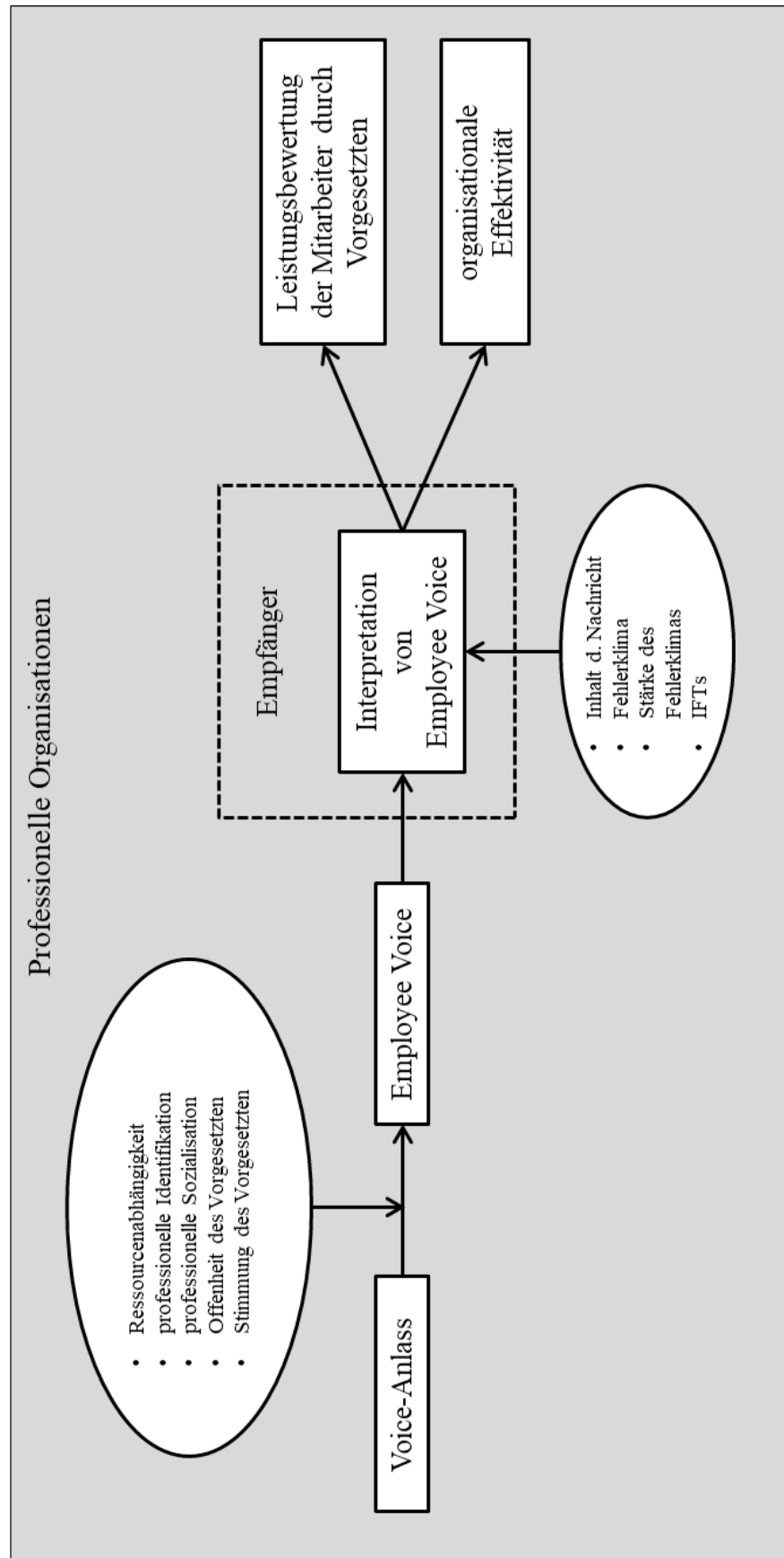


Abb. 8.2: Einordnung der empirischen Ergebnisse in das Forschungsmodell zu Employee Voice in professionellen Organisationen

8.6 Schlussfolgerungen

8.6.1 Grenzen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterliegt konzeptionellen und methodischen Grenzen. Die methodischen Grenzen, die sich durch die jeweiligen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden der empirischen Studien in Kapitel 4 bis 7 ergeben, wurden bereits in den entsprechenden Abschnitten (vgl. 4.5; 5.6; 6.6; 7.7) diskutiert. Übergreifend ist die **Vergleichbarkeit der Studien** untereinander als problematisch zu werten. Die begrenzte Vergleichbarkeit ergibt sich aus der jeweiligen Wahl der Stichprobe innerhalb der Studien. Zwar wird in allen vier Studien das Verhalten der Mitarbeiter in professionellen Organisationen untersucht, jedoch wurden dabei unterschiedliche Formen professioneller Organisationen als Stichproben ausgewählt: Hochschulen, Krankenhäuser und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Auf der einen Seite führen die Unterschiede der jeweiligen professionellen Organisationen zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit der Studien untereinander. Auf der anderen Seite ist es auf diese Weise möglich, sowohl eine vielschichtige Betrachtung professioneller Organisationen durchzuführen als auch spezifische Aussagen über Employee Voice innerhalb der jeweiligen Organisationsform zu tätigen.

Eine weitere Grenze der vorliegenden Arbeit besteht darüber hinaus in der begrenzten **Generalisierbarkeit der Ergebnisse**. Während Hochschulen und Krankenhäuser den Professional Campuses zugeordnet werden, sind Wirtschaftsprüfungsgesellschaften klassische Professional Service Firms. Eine Generalisierung der Ergebnisse auf andere professionelle Organisationsformen, die Technology Developers oder die Neo-Professional Service Firms, ist jedoch nur bedingt möglich, da sich die Organisationen in einigen Charakteristika voneinander unterscheiden. Dadurch unterliegen sie anderen organisationalen Möglichkeiten und Herausforderungen, die das Verhalten der Mitarbeiter in den jeweiligen Organisationen beeinflussen (vgl. 2.2.3). Eine Übertragung der Erkenntnisse ist gleichwohl dann möglich, wenn die Organisationen ähnliche Charakteristika, z. B. in Form von Werten, hierarchischen Strukturen oder Arbeits- und Beschäftigungsmerkmalen, aufweisen.

Ähnlich verhält es sich mit der Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Organisationen wie z. B. Organisationen des produzierenden Gewerbes. Wie bereits in Kapitel 2 herausgearbeitet wurde, zeichnen sich professionelle Organisationen durch spezifische Merkmale aus. Demnach ist eine Übertragung der Ergebnisse auf Organisationen anderer Wirtschaftssektoren kaum möglich. Dies war aber auch nicht Ziel der vorliegenden Arbeit. Trotzdem stellen die Ergebnisse Ansatzpunkte für die Erforschung von Employee Voice in anderen organisationalen Kontexten dar, indem weitere Einflussfaktoren wie z. B. die empfundene Ressourcenabhängigkeit oder das organisationale Fehlerklima identifiziert wurden, die auch in diesen Organisationen beeinflussend auf Employee Voice wirken können.

Darüber hinaus wurden die Studien in der vorliegenden Arbeit aus Deutschland und Großbritannien generiert, die beide durch westliche Kultur geprägt sind. Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass sich die kulturellen Werte zwischen den Ländern unterscheiden und diese Unterschiede das Voice Behavior der Mitarbeiter sowie den von Organisationsmitgliedern zugeschriebenen Wert von Voice beeinflussen (vgl. z. B. Price et al. 2001; Botero/van Dyne 2009; Kwon/Farndale 2020). Ähnlich gestaltet sich dies auch bei impliziten Annahmen von Individuen, wie sich andere zu verhalten haben, was sie leisten sollten oder inwiefern sie offen kommunizieren sollen. Somit ist eine Übertragung der Erkenntnisse über das Voice Behavior in professionellen Organisationen auf Länder mit anderen kulturellen Gegebenheiten eingeschränkt. Überdies sind rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Diese können in verschiedenen Ländern derart anders ausgestaltet sein, dass sich die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Voice Behavior, z. B. aufgrund anderer Arbeits- und Beschäftigungsmerkmale, von denen professioneller Organisationen in Deutschland unterscheiden.

Zuletzt ist zu betonen, dass es sich bei Employee Voice um ein komplexes Konstrukt handelt, das durch viele verschiedene Faktoren auf verschiedenen Ebenen beeinflusst wird (vgl. Morrison 2023). So sind auf individueller Ebene der Mitarbeiter als Sender und der Vorgesetzte als Empfänger von Voice sowie darüber hinaus die Organisation, innerhalb derer Voice Behavior gezeigt wird, zu betrachten. Während in Kapitel 4 und 5 die individuelle Per-

spektive des Mitarbeiters als Sender in den Fokus gerückt wird, wird in Kapitel 6 der Vorgesetzte als Empfänger von Voice betrachtet. Weiterhin wird in allen vier Studien durch die Berücksichtigung des Kontexts professioneller Organisationen auch die organisationale Ebene betrachtet. Mithilfe der vorliegenden Arbeit wurden demnach wichtige Erkenntnisse über Employee Voice aus unterschiedlichen Betrachtungsebenen generiert. Dennoch kann die vorliegende Arbeit die **Komplexität von Employee Voice** nicht gänzlich erfassen. Das liegt im Wesentlichen daran, dass Voice ein Prozess ist, der durch das Verhalten mehrerer Personen beeinflusst wird und sich im Zeitverlauf entwickeln bzw. verändern kann (vgl. Morrison 2014, S. 174; Bashur/Oc 2015, S. 1547-1548). Die vorliegende Arbeit analysiert zwar das individuelle Verhalten von Mitarbeitern in einem spezifischen Untersuchungskontext, allerdings wurden die einzelnen Studien methodisch nicht miteinander verknüpft. Die jeweiligen Studien bilden dementsprechend jeweils nur einzelne Ausschnitte des Verhaltens der Individuen im Prozess ab. Darüber hinaus konnte der zeitliche Verlauf im Sinne der Entwicklung sowie der Veränderung von Voice Behavior durch bspw. positive oder negative Erfahrungen der Mitarbeiter nicht erfasst werden, da die vorliegende Arbeit kaum Längsschnittstudien angewendet hat.

8.6.2 Forschungsbedarf

Aus der vorliegenden Arbeit ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben. Diese resultieren aus den generierten Erkenntnissen über Employee Voice in professionellen Organisationen, die Ideen für zukünftige Forschungsfragen liefern, sowie den Grenzen der Arbeit, die Hinweise zur effektiveren Datenerhebung bieten. Der beschriebene Forschungsbedarf fällt dabei sehr breit aus. Ein Grund dafür liegt in der Entwicklung des Forschungsstrangs zum Thema Employee Voice in der wissenschaftlichen Literatur. Aufgrund der stark angestiegenen Forschung zu Employee Voice in den letzten fünf Jahren (vgl. Morrison 2023), konnten seitdem viele neue Erkenntnisse über den komplexen Voice-Prozess generiert werden. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Erkenntnissen und deren Verknüpfung mit den Ergebnissen der Studien in Kapitel 4 bis 7, werden weitere tiefgründigere Forschungsfragen aufgeworfen. Darüber hinaus liefert die Fokussierung auf einen spezifischen Untersuchungskontext einen weiteren Grund

für den breiten Forschungsbedarf. So können neben den spezifischen Bedarfen hinsichtlich der Erforschung von Employee Voice in professionellen Organisationen auch Vorschläge für Forschungsvorhaben zu Employee Voice unabhängig vom Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit getätigt werden.

Ausgehend von den Erkenntnisgewinnen der vorliegenden Arbeit ergibt sich für zukünftige Forschungsvorhaben zuerst die Notwendigkeit einer **verstärkten Untersuchung des organisationalen Kontexts** hinsichtlich der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice. Durch die im vorliegenden Rahmen vorgenommene Fokussierung auf professionelle Organisationen konnte gezeigt werden, dass bisherige Erkenntnisse der Forschung zum Teil nicht auf professionelle Organisationen übertragen werden können. Zudem konnten Einflussfaktoren identifiziert werden, die sich im Wesentlichen aus dem Kontext heraus ergeben. Beides macht deutlich, dass sich die Faktoren, die Mitarbeiter dazu motivieren bzw. daran hindern, Voice Behavior zu zeigen, je nach Kontext voneinander unterscheiden können. Ähnlich verhält es sich bei den Auswirkungen von Employee Voice, die z. B. durch das Organisationsklima beeinflusst werden. Die Forderung von Morrison (2014), Voice Behavior stärker organisationsspezifisch zu untersuchen, um das Verhalten der Individuen innerhalb der Organisationen besser verstehen zu können, ist demnach berechtigt und sollte auch zukünftige Forschungsvorhaben zu organisationsspezifischen Untersuchungen motivieren. Bezogen auf den Kontext professioneller Organisationen wäre eine noch stärkere Fokussierung der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Employee Voice innerhalb der verschiedenen Formen (Technology Developers, Neo-PSF's, Professional Campuses, Classic PSF's) in zukünftigen Untersuchungen wünschenswert. Beispielsweise könnte untersucht werden, inwiefern sich die Abhängigkeit von Ressourcen zwischen den professionellen Organisationen unterscheiden und wie sich das auf das Voice Behavior in diesen Organisationen auswirkt.

Ferner sollten andere Organisationsformen intensiver betrachtet werden, da ihre Spezifika das Verhalten der Individuen beeinflussen (vgl. Johns 2006). Staatliche Institutionen sowie Non-Profit-Organisationen oder Start-ups könnten dabei aufgrund ihrer Spezifika interessante Untersuchungskontexte darstellen. So könnte man bspw. analysieren, wie bürokratische Strukturen in

staatlichen Institutionen das Voice Behavior beeinflussen, wie sich Voice Behavior zwischen Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen unterscheidet oder wie in Start-ups bei flachen Hierarchien mit Voice umgegangen wird.

Zweitens kann die Forschung zu Employee Voice von einer differenzierten **Konzeptualisierung der Voice-Formen** sowie deren Charakteristika profitieren. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass sich die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Voice Behavior je nach Inhalt der Nachricht voneinander unterscheiden können. Auch wenn die bisherige Unterscheidung zwischen Promotive und Prohibitive Voice weit verbreitet ist, weisen die divergierenden Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu anderen Studien darauf hin, dass eine stärkere Differenzierung der Formen nach weiteren Charakteristika sinnvoll wäre. Dadurch kann erklärt werden, weshalb die Äußerung von Vorschlägen und Ideen sowie die Äußerung von Fehlern nicht immer gleich wirken. Hierfür könnte man bspw. an den Forschungsergebnissen von Maynes und Podsakoff (2014) ansetzen, die Promotive und Prohibitive Voice durch die Hinzunahme einer weiteren Dimension (Preservation/Challenge) auf vier Formen erweitert haben. Auf Grundlage bisheriger Erkenntnisse der Employee-Voice-Forschung könnte es interessant sein, Voice Behavior zudem anhand der zugrunde liegenden Motive (Prosocial Value Motives, Impression Management Motives, Organization Concern Motives), einem zeitlichen Bezugsrahmen (Future-oriented/Past-oriented) oder der Wirkungsabsicht (Innovation-oriented/Efficiency-oriented) weiter zu untergliedern (vgl. Liang/Farh/Farh 2012; Kim et al. 2013; Chamberlin/Newton/LePine 2017). Hierbei könnte es zielführend sein, eine latente Profilanalyse durchzuführen. Diese ermöglicht es anhand der Analyse von individuellen und umweltbezogenen Eigenschaften, verschiedene Ausprägungen von Voice unterschiedlichen Voice-Kategorien bzw. -Typen zuzuordnen (vgl. Spurk et al. 2020). Ausgehend von den Ergebnissen wäre es für zukünftige Forschungsvorhaben zielführend, eine Überarbeitung der Skalen zur Messung von Voice Behavior vorzunehmen.

Ein Mehrwert für die Employee-Voice-Forschung könnte drittens darin liegen, den Voice-Prozess um die **Perspektive des Empfängers von Voice** zu erweitern. Wie in 8.3.2 erläutert, wurde die Rolle des Vorgesetzten als des

Empfängers von Voice innerhalb der Forschung bislang eingeschränkt betrachtet. Durch die Studie von Paukstat, Steglich und Wittek (2011) sowie die vorliegende Arbeit wird jedoch erkennbar, dass der Vorgesetzte durch seine Reaktion eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Auswirkungen von Employee Voice einnimmt. Dementsprechend wäre es interessant, wenn sich zukünftige Forschungsvorhaben sowohl konzeptionell als auch empirisch mit der Perspektive des Empfängers im Voice-Prozess auseinandersetzen. In konzeptioneller Hinsicht bedarf es einer Erweiterung des Modells von Morrison (2014) ähnlich zu den Überlegungen in 8.3.2 über die Reaktion des Vorgesetzten in professionellen Organisationen. Dabei können die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Kommunikationswissenschaft herangezogen werden, die sich verstärkt mit den sozialen Interaktionen von Individuen auseinandersetzen. So wäre es aufschlussreich zu untersuchen, inwiefern das Verhalten und die Reaktion des Vorgesetzten z. B. durch das Filtermodell der Kommunikation (vgl. Nerdinger 2019, S. 74-75) erklärt werden kann.

Empirisch wäre es überdies relevant zu analysieren, welche Faktoren die Reaktion des Vorgesetzten auf Voice beeinflussen. Die vorliegende Arbeit konnte hier bereits den Einfluss von impliziten Annahmen und Überzeugungen über Geführte sowie des Organisationsklimas und dessen Stärke auf die Reaktion des Vorgesetzten nachweisen. Es ist indes anzunehmen, dass auch bei dem Vorgesetzten eine gedankliche Abwägung im Sinne einer Bewertung des Voice analog der Abwägung des Mitarbeiters, Voice Behavior zu zeigen, stattfindet. Diese kann durch weitere Faktoren, wie z. B. individuelle Dispositionen oder arbeitsbezogene Einstellungen des Vorgesetzten beeinflusst werden. Beispielsweise wäre es interessant zu untersuchen, welche Eigenschaften des Vorgesetzten dazu führen, Voice Behavior zu belohnen oder zu sanktionieren. Des Weiteren könnte die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter eine entscheidende Einflussgröße darstellen, wie erste Studien in Bezug auf die Äußerung von Voice Behavior bereits belegen konnten (vgl. van Dyne/Kamdar/Joireman 2008; Park/Nawakitphaitoon 2018; Liang/Yeh 2020).

Ausgehend von den Grenzen der Arbeit ergibt sich viertens die Notwendigkeit zur Nutzung alternativer Erhebungsmethoden, um die **Komplexität des**

Voice-Prozesses besser erfassen zu können. Diese Komplexität ergibt sich zum einen aus der sozialen Interaktion zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, die aufgrund ihrer zeitlichen Dauer eine gewisse Dynamik aufweist. Zum anderen resultiert die Komplexität aus dem Einfluss, den vergangene Voice-Ereignisse auf das zukünftige Voice Behavior haben. Bislang konzentrierte sich die Forschung zu Employee Voice auf die Durchführung von (Quasi-)Experimentalstudien zur Erfassung des Mitarbeiter- bzw. Vorgesetztenverhaltens. Diese Möglichkeit der Datenerhebung ist besonders deswegen vorteilhaft, da die Reaktion des Mitarbeiters oder Vorgesetzten in Abhängigkeit von der geschilderten Situation sowie den ausgewählten Manipulationen untersucht wird. Allerdings werden wie in der vorliegenden Arbeit häufig Between-Subject-Designs verwendet, bei denen die Unterschiede zwischen den Individuen betrachtet werden. Um den Einfluss vergangener Voice-Ereignisse auf Zukünftige erheben zu können, sollten jedoch Within-Subject-Designs angewendet werden. Dadurch kann das Verhalten eines Individuums in unterschiedlichen Situationen analysiert werden. Ein solches Vorgehen wurde bereits von Detert und Edmondson (2006) durchgeführt und für zukünftige Studien gefordert. Allerdings wurde es in der Employee-Voice-Forschung bislang dessen ungeachtet vernachlässigt. Die Durchführung von Längsschnittstudien, geplant nach den Vorgaben von Antonakis et al. (2010), ermöglicht es zudem, die Kausalität der Beziehung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zu gewährleisten.

Zuletzt ist es zielführend, auch Beobachtungen in der Forschung stärker anzuwenden, da sie die Möglichkeit bieten, bessere Erkenntnisse über das Voice Behavior von Mitarbeitern sowie die Reaktion durch Vorgesetzte zu generieren. Auch wenn Beobachtungen im Vergleich zu Befragungen als langwierig und zeitintensiv angesehen werden (vgl. Baumeister/Vohs/Funder 2007), ermöglichen sie nämlich eine tiefergehende Analyse dynamischer Prozesse, indem das Verhalten der Individuen im Zeitverlauf betrachtet und analysiert wird (vgl. Meinecke/Klonek/Kauffeld 2016, S. 198).

Literaturverzeichnis

- Abbott, Andrew (1988): The system of professions: An essay on the division of expert labor, Chicago IL
- Aguinis, Herman/Bradley, Kyle J. (2014): Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies, in: *Organizational Research Methods* 17 (4/2014), S. 351-371
- Aguinis, Herman/Werner, Steve/Abbott, Jéanna L./Angert, Cory/Park, Joon H./Kohlhausen, Donna (2010): Customer-centric science: Reporting significant research results with rigor, relevance, and practical impact in mind, in: *Organizational Research Methods* 13 (3/2010), S. 515-539
- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2/1991), S. 179-211
- Alhakami, Ali S./Slovic, Paul (1994): A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit, in: *Risk Analysis* 14 (6/1994), S. 1085-1096
- Alvehus, Johan (2018): Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firms, in: *Human Resources Management Journal* 28 (1/2018), S. 31-44
- Alvesson, Mats/Kärreman, Dan/Sullivan, Kate (2015): Professional service firms and identity, in: Empson, Laura/Muzio, Daniel/Broschak, Joseph P./Hinings, Bob (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford 2015, S. 403-424
- Andiola, Lindsay M./Downey, Denise Hanes/Westermann, Kimberly D. (2020): Examining climate and culture in audit firms: Insights, practice implications, and future research directions, in: *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 39 (4/2020), S. 1-29
- Antonakis, John/Bendahan, Samuel/Jacquart, Philippe/Lalive, Rafael (2010): On making causal claims: A review and recommendations, in: *The Leadership Quarterly* 21 (6/2010), S. 1086-1120

- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2012): Einleitung, in: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden 2012, S. 7-20
- Arbuckle, James L. (1997): Amos Users' Guide Version 3.6., Chicago 1997
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1996): Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, 2. Aufl., Reading 1996
- Armitage, Christopher J./Conner, Mark (2001): Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review, in: British Journal of Social Psychology 40 (4/2001), S. 471-499
- Ashford, Susan J./Rothbard, Nancy P./Piderit, Sandy K./Dutton, Jane E. (1998): Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues, in: Administrative Science Quarterly 43 (1/1998), S. 23-57
- Ashford, Susan J./Sutcliffe, Kathleen M./Christianson, Marlys K. (2009): Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations, in: Greenberg, Jerald/Edwards, Marissa S. (Hrsg.): Voice and Silence in Organizations, Bingley 2009, S. 175-202
- Barker, Randolph T./Camarata, Martin R. (1998): The role of communication in creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators, and disciplines, in: International Journal of Business Communication 35 (4/1998), S. 443-467
- Barry, Michael/Wilkinson, Adrian (2015): Pro-social or pro management: a critique of the conception of employee voice as a pro-social behaviour within organizational behaviour, in: British Journal of Industrial Relation 54 (2/2016), S. 261-284
- Bashshur, Michael R./Oc, Burak (2015): When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations, in: Journal of Management 41 (5/2015), S. 1530-1554
- Bauer, Ulrich/Weichsler, Martina (2008): Führung in Universitäten, in: Bauer, Ulrich (Hrsg.): BWL-Schriftreihe 10, Graz 2008

- Baumard, Phillippe/Starbuck, William H. (2005): Learning from failures: Why it may not happen, in: Long Range Planning 38 (3/2005), S. 281-298
- Baumeister Roy F./Vohs, Kathleen D./Funder David C. (2007) Psychology as the science of self-reports and finger movements: Whatever happened to actual behavior? In: Perspectives on Psychological Science 2 (4/2007), S. 396-403
- Baumgartner, Hans/Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (1998): Multi-group latent variable models for varying numbers of items and factors with cross-national and longitudinal applications, in: Marketing Letters 9 (1/1998), S. 21-35
- Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth (2019): Organisation: Theorie und Gestaltung, 5. Aufl., München 2019
- Beal, Daniel J./Dawson, Jeremy F. (2007): On the use of likert-type scales in multilevel data: Influence on aggregate variables, in: Organizational Research Methods 10 (4/2007), S. 657-672
- Beer, Michael/Eisenstat, Russell A. (2000): The silent killers of strategy: Implementation and learning, in: MIT Sloan Manage Review 41 (4/2000), S. 29-40
- Belschak, Frank D./Den Hartog, Deanne N. (2009): Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors, in: Applied Psychology 58 (2/2009), S. 274-303
- Biemann, Torsten/Cole, Michael S./Voelpel, Sven (2012): Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines, in: Leadership Quarterly 23 (1/2012), S. 66-80
- Bies, Robert J./Shapiro, Debra L. (1988): Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments, in: The Academy of Management Journal 31 (3/1988), S. 676-685
- Bluhm, Dustin J./Harman, Wendy/Lee, Thomas W./Mitchell, Terence R. (2011): Qualitative research in management: A decade of progress, in: Journal of Management Studies 48 (8/2011), S. 1866-1891

- Bock, Gee-Woo/Zmud, Robert W./Kim, Young-Gul/Lee, Jae-Nam (2005): Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate, in: *MIS Quarterly* 29 (1/2005), S. 87-111
- Bollen, Kenneth A./Brand, Jennie E. (2010): A general panel model with random and fixed effects: A structural equations approach, in: *Social Forces* 89 (1/2010), S. 1-34
- Boroff, Karen E./Lewin, David (1997): Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis, in: *Industrial and Labor Relations Review* 51 (1/1997), S. 50-63
- Botero, Isabel C./van Dyne, Linn (2009): Employee voice behavior. Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia, in: *Management Communication Quarterly* 23 (1/2009), S. 84-104
- Braun, Stephan/Stegmann, Sebastian/Hernandez Bark, Alina S./Junker, Nina M./van Dick, Rolf (2017): Think manager – think male, think follower – think female: Gender bias in implicit followership theories, in: *Journal of Applied Psychology* 47 (7/2017), S. 377-388
- Breakwell, Glynis M./Smith, Jonathan A./Wright, Daniel B. (2012): *Research Methods in Psychology*, 4. Aufl., London u.a. 2012
- Brennan, Niamh/Kelly, John (2007): A study of whistleblowing amongst trainee auditors, in: *British Accounting Review* 39 (1/2007), S. 61-87
- Brock, David M. (2006): The changing professional organization: A review of competing archetypes, in: *International Journal of Management Reviews* 8 (3/2006), S. 157-174
- Brock, David M./Leblebici, Hüseyin/Muzio, Daniel (2014): Understanding professionals and their workplaces: The mission of the *Journal of Professions and Organization*, in: *Journal of Professions and Organization* 1 (1/2014), S. 1-15
- Brown, Timothy A. (2014): *Confirmatory factor analysis for applied research*, New York, London 2014

- Brykman, Kyle M./Raver, Jana L. (2021): To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluation, in: Journal of Organizational Behavior 42 (4/2021), S. 504-526
- Bunderson, Stuart J. (2001): How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach, in: Journal of Organizational Behavior 22 (7/2001), S. 717-741
- Bundesrechtsanwaltskammer (2022): Allgemeine Informationen (Berufsgesetze und -regeln), <https://www.brak.de/anwaltschaft/berufsrecht/allgemeine-informationen/>, 24.10.2022
- Burris, Ethan R. (2012): The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice, in: Academy of Management Journal 55 (4/2012), S. 851-875
- Burris, Ethan R./Detert, James R./Chiaburu, Dan S. (2008): Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice, in: Journal of Applied Psychology 93 (4/2008), S. 912-922
- Burris, Ethan R./Rockmann K. W./Kimmons Y. S. (2017): The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice, in: Academy of Management Journal 60 (6/2017), S. 2099-2125
- Byrne, Barbara M. (2016): Structural Equation Modeling with Amos, 3. Aufl., New York 2016
- Cannon, Mark D./Edmondson, Amy C. (2005): Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve, in: Long Range Planning 38 (3/2005), S. 299-319
- Cappelli, Peter/Sherer, Peter (1991): The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Approach, in: Research in Organizational Behavior 13 (o. H./1991), S. 55-110

- Carminati, Lara/Hélot, YingFei Gao (2022): Between multiple identities and values: Professionals' identity conflicts in ethically charged situations, in: *Frontiers in Psychology* (online first, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.813835>)
- Carroll, John S. (1998): Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis, in: *Journal of Management Studies* 35 (6/1998), S. 699-717
- Certo, S. Trevis/Semadeni, Matthew (2006): Strategy research and panel data: Evidence and implications, in: *Journal of Management* 32 (3/2006), S. 449-471
- Chamberlin, Melissa/Newton, Daniel W./LePine, Jeffery A. (2017): A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions, in: *Personnel Psychology* 70 (1/2017), S. 11-71
- Chyung, Seung Youn/Roberts, Katherine/Swanson, Ieva/Hankinson, Andrea (2017): Evidence-based survey design: The use of a midpoint on the likert scale, in: *Performance Improvement* 56 (10/2017), S. 15-23
- Clinical Indicators Team (2015): Indicator specification: Summary hospital-level mortality indicator, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/448742/SHMI_specification.pdf, 10.10.2022
- Constant, David/Sproull, Lee/Kiesler, Sara (1996): The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice, in: *Organizational Science* 7 (2/1996), S. 119-135
- Cooper, David J./Hinings, Bob/Greenwood, Royston/Brown, John L. (1996): Sedimentation and transformation in the organizational change: The case of canadian law firms, in: *Organizational Studies* 17 (4/1996), S. 623-647
- Creswell, John W. (2013): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*, Thousand Oaks, CA 2013

- Cropanzano, Russell/Mitchell, Marie S. (2005): Social exchange theorie: An interdisciplinary review, in: *Journal of Management* 31 (6/2005), S. 874-900
- Daft, Richard L./Weick, Karl E. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems, in: *Academy of Management Review* 9 (2/1984), S. 284-295
- Dawes, John (2008): Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales, in: *International Journal of Market Research* 50 (1/2008), S. 61-77
- Dawson, Jeremy F. (2009): Does the experience of staff working in the NHS link to the patient experience of care? https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/215457/dh_129662.pdf, 20.10.2022
- Dawson, Jeremy F./González-Romá, Vicente/Davis, Ann/West, Michael A. (2008): Organizational climate and climate strength in UK hospitals, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (1/2008), S. 89-111
- Dedahanov, Alisher Tohirovich/Rhee, Changjoon/Gapurjanova, Nazokat (2019): Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? In: *Management Decision* 57 (9/2019), S. 2401-2413
- Delmestri, Giuseppe/Walgenbach, Peter (2005): Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain, and Italy, in: *Organization Studies* 26 (2/2005), S. 197-220
- DeNisi, Angelo S./Murphy, Kevin R. (2017): Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? In: *Journal of Applied Psychology* 102 (3/2017), S. 421-433
- Desai, Vinit M. (2015): Learning through the distribution of failures within an organization: Evidence from heart bypass surgery performance, in: *Academy of Management Journal* 58 (4/2015), S. 1032-1050

- Detert, James R./Burris, Ethan R. (2007): Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? In: *Academy of Management Journal* 50 (4/2007), S. 869-884
- Detert, James R./Burris, Ethan R./Harrison, David A./Martin, Sean R. (2013): Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice, in: *Administrative Science Quarterly* 58 (4/2013), S. 624-668
- Detert, James R./Edmondson, Amy C. (2006): Everyday failures in organizational learning: Explaining the high threshold for speaking up at work, in: *Harvard Business School Working Paper Series* 6 (24/2006), S. 1-61
- Detert, James R./Edmondson, Amy C. (2011): Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work, in: *Academy of Management Journal* 54 (3/2011), S. 461-488
- Detert, James R./Trevino, Linda K. (2010): Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice, in: *Organization Science* 21 (1/2010), S. 249-270
- Dierdorff, Erich C./Morgeson, Frederick P. (2013): Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values, in: *Personnel Psychology* 66 (3/2013), S. 687-721
- Donovan, Sean/O'Sullivan, Michelle/Doyle, Elaine/Garvey, John (2016): Employee voice and silence in auditing firms, in: *Employee Relations* 38 (4/2016), S. 563-577
- Duan, Jinyun/Xu, Yue/Wang, Xiaotian/Wu, Chia-Huei/Wang, Ying (2021): Voice for oneself: Self-interested voice and its antecedents and consequences, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 94 (1/2021), S. 1-28
- Dundon, Tony/Wilkinson, Adrian/Marchington, Mick/Ackers, Peter (2004): The meanings and purpose of employee voice, in: *International Journal of Human Resource Management* 15 (6/2004), S. 1149-1170

- Dutton, Jane E./Ashford, Susan J./O'Neill, Regina M./Hayes, Erika/Wierba, Elizabeth E. (1997): Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers, in: *Strategic Management Journal* 18 (5/1997), S. 407-425
- Dutton, Jane E./Ashford, Susan J./Lawrence, Katherine A./Miner-Rubino, Kathi (2002): Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling, in: *Organizational Science* 13 (4/2002), S. 355-369
- Dweck, Carol S. (2006): *Mindset: The New Psychology of Success*, New York 2006
- Eden, Dov (1992): Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations, in: *The Leadership Quarterly* 3 (4/1992), S. 271-305
- Edmondson, Amy C. (1996): Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error, in: *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (1/1996), S. 5-28
- Edmondson, Amy C. (2003): Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams, in: *Journal of Management Studies* 40 (6/2003), S. 1419-1452
- Edmondson, Amy C./Lei, Zhike (2014): Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct, in: *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1/2014), S. 23-43
- Edmondson, Amy C./McManus, Stacy E. (2007): Methodological fit in management field research, in: *The Academy of Management Review* 32 (4/2007), S. 1155-1179
- Elangovan, A.R./Xie, Jia Lin (2000): Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, in: *Leadership & Organizational Development Journal* 21 (6/2000), S. 319-328

- Elfenbein, Hillary A. (2007): Emotion in organization: A review and theoretical integration, in: *Annals of the Academy of Management* (1/2007), S. 315-386
- Elsaied, Mervat Mohamed (2019): Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety, in: *American Journal of Business* 34 (1/2019), S. 2-18
- Emerson, Richard M. (1962): Power-dependence relations, in: *American Sociological Review* 27 (1/1962), S. 31-40
- Enders, Jürgen/Bornmann Lutz (2001): *Karriere mit Dokortitel?* Frankfurt am Main 2001
- Eppler, Martin J./Mengis, Jeanne (2004): The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines, in: *Information Society* 20 (5/2004), S. 325-344
- Farmer, Steven M./Aguinis, Herman (2005): Accounting for subordinates' perceptions of supervisor power: An identity-dependence model, in: *The Journal of Applied Psychology* 90 (6/2005), S. 1069-1083
- Fast, Nathanael J./Burris, Ethan R./Bartel, Caroline A. (2014): Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice, in: *Academy of Management Journal* 57 (4/2014), S. 1013-1034
- Faupel, Stefanie (2020): Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice, in: *Journal of Managerial Psychology* 35 (5/2020), S. 333-345
- Feldman, Jack M. (1981): Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal, in: *Journal of Applied Psychology* 66 (2/1981), S. 127-148
- Ferris, Gerald R./Munyon, Timothy P./Basik, Kevin/Buckley, M. Ronald (2008): The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components, in: *Human Resource Management Review* 18 (3/2008), S. 156-163

- Fisher, Cynthia D. (2000): Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? In: *Journal of Organizational Behavior* 21 (2/2000), S. 185-202
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2008): Was ist qualitative Forschung? In: Flick Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung*, 3. Aufl., Hamburg 2008, S. 13-29
- Frazier, M. Lance/Bowler, Wm. Matthew (2015): Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination, in: *Journal of Management* 41 (3/2015), S. 841-863
- Frazier, M. Lance/Fainshmidt, Stay (2012): Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination, in: *Group & Organization Management* 37 (6/2012), S. 691-715
- Fredrickson, Barbara L. (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, in: *American Psychologist* 56 (3/2001), S. 218-226
- Frese, Michael/Keith, Nina (2015): Action errors, error management, and learning in organizations, in: *Annual Review of Psychology* 66 (1/2015), S. 661-687
- Frijda, Nico H. (1986): *The Emotions*, New York 1986
- Frink, Dwight D./Klimoski, Richard J. (1998): Toward a theory of accountability in organizations and human resource management, in: Ferris, Gerald R. (Hrsg.): *Research in Personnel and Human Resources Management Volume 16*, Stamford, CT 1998, S. 1-51
- Fuller, Jerry Bryan/Marler, Laura E./Hester, Kim (2006): Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design, in: *Journal of Organizational Behavior* 27 (8/2006), S. 1089-1120
- Gao, Liping/Janssen, Onne/Shi, Kan (2011): Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors, in: *Leadership Quarterly* 22 (4/2011), S. 787-798

- Gao, Peng/Wu, Weiku (2019): Effect of leaders' implicit followership theory on subordinated' career success, in: *Social Behavior and Personality: An international journal* 47 (5/2019), S. 1-14
- Gershon, Robyn R. M./Stone, Patricia W./Zeltser, Marina/Faucett, Julia/MacDavitt, Kathryn/Chou, Shin-Shang (2007): Organizational climate and nurse health outcomes in the United States: A systematic review, in: *Industrial Health* 45 (5/2007), S. 622-636
- Gilbert, Nigel/Stoneman, Paul (2016): *Researching Social Life*, 4. Aufl., London u.a. 2016
- Goodman, Paul S./Ramanujam, Rangaraj/Carroll, John S./Edmondson, Amy C./Hofmann, David A./Sutcliffe, Kathleen M. (2011): Organizational errors: Directions for future research, in: *Research in Organizational Behavior* 31 (1/2011), S. 151-176
- Gorman, Elizabeth H. (2015): Getting ahead in professional organizations: individual qualities, socioeconomic background and organizational context, in: *Journal of Professions and Organizations* 2 (2/2015), S. 122-147
- Grant, Adam M. (2013): Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice, in: *Academy of Management Journal* 56 (6/2013), S. 1703-1723
- Green, Stephen G. (1991): Professional entry and the adviser relationship, in: *Group & Organization Studies* 16 (4/1991), S. 387-407
- Greenberg, Jerald/Edwards, Marissa S. (2009): Preface, in: Greenberg, Jerald/Edwards, Marissa S. (Hrsg.): *Voice and Silence in Organizations*, Bingley 2009
- Greenwood, Royston/Hinings, C. R. (1993): Understanding strategic change: The contribution of archetypes, in: *Academy of Management Journal* 36 (5/1993), S. 1042-1081
- Greenwood, Royston/Hinings, C. R./Brown, John (1990): "P²-Form" Strategic management: Corporate Practices in Professional Partnerships, in: *Academy of Management Journal* 33 (4/1990), S. 725-755

- Greenwood, Royston/Li, Stan X./Prakash, Rajshree/Deepphouse David L. (2005): Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms, in: *Organization Science* 16 (6/2005), S. 661-673
- Gronewold, Ulfert/Gold, Anna/Salterio, Steven E. (2013): Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type, in: *Journal of Business Ethics* 117 (1/2013), S. 189-208
- Grover, Steven L. (1993): Why professionals lie: The impact of professional role conflict on reporting accuracy, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55 (2/1993), S. 251-272
- Guzman, Felipe A./Espejo, Alvaro (2019): Introducing changes at work: How voice behaviour relates to management innovation, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (1/2019), S. 73-90
- Häder, Michael (2015): *Empirische Sozialforschung*, 3.Aufl., Wiesbaden 2015
- Halaby, Charles N. (2004): Panel models in sociological research: Theory into practice, in: *Annual Review of Sociology* 30 (1/2004), S. 507-544
- Halbesleben, Jonathon R. B./Bowler, Matthew Wm./Bolino, Mark C./Turnley, William H. (2010): Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior, in: *Journal of Applied Psychology* 40 (6/2010), S. 1450-1489
- Hanft, Anke (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*, München 2008
- Harari, Dana/Parke, Michael R./Marr, Jennifer Carson (2021): When Helping Hurts Helpers: Anticipatory versus Reactive Helping, Helper's Relative Status, and Recipient Self-Threat, in: *Academy of Management Journal* (online first, DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0049>)
- Harkness, Janet/Pennell, Beth-Ellen/Schoua-Glusberg, Alisú (2004): Survey questionnaire translation and assessment, in: Presser,

- Stanley/Rothgeb, Jennifer M./Couper, Mick P./Lessler, Judith T./Martin, Elizabeth/Martin, Jean/Singer, Eleanor (Hrsg.): *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires*, Hoboken, NY 2004, S. 453-473
- Haunschild, Pamela R./Rhee, Mooweon (2004): The role of volition in organizational learning: The case of automotive product recalls, in: *Management Science* 50 (11/2004), S. 1545-1560
- Haunschild, Pamela R./Sullivan, Bilian N. (2002): Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning, in: *Administrative Science Quarterly* 47 (4/2002), S. 609-643
- Hekman David R./Bigley, Gregory A./Steensma, H. Kevin/Hereford, James F. (2009): Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees, in: *Academy of Management Journal* 52 (3/2009), S. 506-526
- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge 1970
- Hoechle, Daniel (2007): Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence, in: *The Stata Journal* 7 (3/2007), S. 281-312
- Hofmann, David A./Stetzer, Adam (1998): The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implications for learning from negative events, in: *Academy of Management Journal* 41 (6/1998), S. 644-657
- Holzwarth, Sebastian/Gunnesch-Luca, Georg/Soucek, Roman/Moser, Klaus (2020): How communication in organizations is related to foci of commitment and turnover intentions, in: *Journal of Personnel Psychology* 20 (1/2020), S. 27-38
- Homsma, Gert J./van Dyck, Cathy/de Gilder, Dick/Koopman, Paul L./Elfring, Tom (2009): Learning from error: The influence of error incident characteristics, in: *Journal of Business Research* 62 (1/2009), S. 115-122

- Huang, Xu/Xu, Erica/Huang, Lei/Liu, Wu (2018): Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX, in: *Journal of Applied Psychology* 103 (10/2018), S. 1101-1120
- Huber, George P. (2001): Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies, in: *European Journal of Information Systems* 10 (2/2001), S. 72-79
- Ilies, Remus/De Pater, Irene E./Judge, Tim (2007): Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem, in: *Journal of Managerial Psychology* 22 (6/2007), S. 590-609
- International Federation of Accountants (2022): Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants, https://www.ifac.org/system/files/publications/files/2022-IESBA-Handbook_ENG_Web_Secure.pdf, 24.10.2022
- Irvine, Annie/Drew, Paul/Sainsbury, Roy (2013): 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews, in: *Qualitative Research* 13 (1/2013), S. 87-106
- Jaksztat, Steffen/Schindler, Nora/Briedis, Kolja (2010): Wissenschaftliche Karrieren. Beschäftigungsbedingungen, berufliche Orientierungen und Kompetenzen des wissenschaftlichen Nachwuchses, http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201014.pdf, 09.03.2014
- Janis, Irving L. (1982): *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, Boston 1982
- Jha, Nivedita/Potnuru, Rama K. G./Sareen, Puja/Shaju, Sharon (2019): Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model, in: *European Journal of Training and Development* 43 (7-8/2019), S. 699-718
- Johns, Gary (2006): The essential impact of context on organizational behavior, in: *The Academy of Management Review* 31 (2/2006), S. 386-408

- Johns, Gary (2018): Advances in the treatment of context in organizational research, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 5 (o. H./2018), S. 21-46
- Johnson, Michael D./Morgeson, Frederick P./Ilgen, Daniel R./Meyer, Christopher J./Lloyd, James W. (2006): Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (2/2006), S. 498-506
- Judge, Timothy A./Ferris, Gerald R. (1993): Social context of performance evaluation decisions, in: *Academy of Management Journal* 36 (1/1993), S. 80-105
- Kang, Minjeong/Sung, Minjung (2017): How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships, in: *Journal of Communication Management* 21 (1/2017), S. 82-102
- Kao, Kuo-Yang/Hsu, Hao-Hsin/Thomas, Candice L./Cheng, Yen-Chuan/Lin, Mi-Ting/Li, Hsiao-Feng (2022): Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement, in: *Current Psychology* 41 (11/2022), S. 7762-7776
- Keith, Nina/Frese, Michael (2011): Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture, in: Ashkanasy, Neal M./Wilderom, Celeste P. M./Peterson, Mark F. (Hrsg.): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks 2011, S. 137-157
- Keyton, Joann (2017): Communication in organizations, in: *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4 (o.H./2017), S. 501-526
- Kim, Tae-Yeol/Cable Daniel M./Kim Sang-Pyo/Wang Jie (2009): Emotional competence and work performance: the mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy, in: *Journal of Organizational Behavior* 30 (7/2009), S. 983-1000

- Kim, Tae Hyun/Lee, Su Sang/Oh, Junho/Lee, Sujin (2019): Too powerless to speak up: Effects of social rejection on sense of power and employee voice, in: *Journal of Applied Social Psychology* 49 (10/2019), S. 655-667
- Kim, You-Jin/van Dyne, Linn/Kamdar, Dishan/Johnson, Russell E. (2013): Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB, in: *Organizational Behavior and Human Decision Process* 121 (2/2013), S. 231-245
- Klaas, Brian S./Olson-Buchanan, Julie/Ward, Anna-Katherine (2012): The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective, in: *Journal of Management* 38 (1/2012), S. 314-345
- Klatetzki, Thomas (2012): Professionelle Organisationen, in: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden 2012, S. 165-183
- Kluger, Avraham N./DeNisi, Angelo (1996): The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, in: *Psychological Bulletin* 119 (2/1996), S. 254-284
- Knoll, Michael/Wegge, Jürgen/Unterrainer, Christine/Silva, Silvia/Jönsson, Thomas (2016): Is our knowledge of voice and silence in organizations growing? Building bridges and (re)discovering opportunities, in: *German Journal of Human Resource Management* 30 (3-4/2016), S. 161-194
- Knoll, Michael/Neves, Pedro/Schyns, Birgit/Meyer, Bertolt (2021): A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence, in: *Applied Psychology* 70 (2/2021), S. 606-642
- Kong, Fang/Huang, Yue/Liu, Peng/Zhao, Xiping (2017): Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader-member exchange, and group cohesion in predicting voice

- behavior, in: *Group & Organization Management* 42 (6/2017), S. 792-818
- Kouzes, Tae Kyung/Posner, Barry Z. (2019): Influence of managers' mindset on leadership behavior, in: *Leadership & Organization Development Journal* 40 (8/2019), S. 829-844
- Köllner, Bianca/Ruhle, Sascha/Süß, Stefan (2019): The moderating role of message content in the formation of employee voice, in: *German Journal of Human Resource Management* 33 (1/2019), S. 56-75
- Köllner, Bianca/Süß, Stefan (2017): Voice Behavior in Hochschulen, in: *Managementforschung* 27 (o.H./2017), S. 113-135
- Köllner, Bianca/Süß, Stefan (2019): Employee Voice, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 48 (1/2019), S. 4-9
- Krenz, Hanna L./Burtscher, Michael J./Kolbe, Michaela (2019): "Not only hard to make but also hard to take:" Team leaders' reactions to voice, in: *Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 50 (1/2019), S. 3-13
- Kruse, Jan (2014): *Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz*, Weinheim, Basel 2014
- Kuenzi, Maribeth/Schminke, Marshall (2009): Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature, in: *Journal of Management* 35 (3/2009), S. 634-717
- Kwon, Bora/Farndale, Elaine (2020): Employee voice viewed through a cross-cultural lens, in: *Human Resource Management Review* 30 (1/2020)
- Lalwani, Ashok K./Shrum, L.J./Chiu Chi-yue (2009): Motivated response styles: The role of cultural values, regulatory focus, and self-consciousness in socially desirable responding, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 96 (4/2009), S. 870-882
- Lam, Long W./Loi, Raymond/Chan, Ka Wai/Liu, Yan (2016): Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions, in: *Business Ethics Quarterly* 26 (3/2022), S. 277-300

- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim 2005
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim 2010
- Landers, Richard N./Behrend, Tara S. (2015): An inconvenient truth: Arbitrary distinctions between organizational, Mechanical Turk, and other convenience samples, in: Industrial and Organizational Psychology 8 (2/2015), S. 142-164
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung, in: Hanft, Anke (Hrsg.): Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, München, Münster 2006
- Lebel, R. David (2016): Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 135 (1/2016), S. 10-21
- LeBreton, James M./Senter, Jenell L. (2008): Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement, in: Organizational Research Methods 11 (4/2008), S. 815-852
- Lee, Jihye/Kim, Seckyoung Loretta/Yun, Seokhwa (2021): Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus, in: The International Journal of Human Resource Management (online first, DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2018014>)
- LePine, Jeffrey A./van Dyne, Linn (1998): Predicting voice behavior in work groups, in: Journal of Applied Psychology 83 (6/1998), S. 853-868
- LePine, Jeffrey A./van Dyne, Linn (2001): Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, in: Journal of Applied Psychology 86 (2/2001), S. 326-336
- Liang, Huai-Liang/Yeh, Tsung-Kai (2020): The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of

- leader-member exchange, in: *Management Decision* 58 (3/2020), S. 569-582
- Liang, Jian/Farh, Crystal I.C./Farh, Jiing-Lih (2012): Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination, in: *Academy of Management Journal* 55 (1/2012), S. 71-92
- Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview, in: Kühl, Stefan/Strodtz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*, Wiesbaden 2009, S. 32-56
- Liljegren, Andreas/Höjer, Staffan/Forkby, Torbjörn (2014): Laypersons, professions, and governance in the welfare state: The Swedish child protection system, in: *Journal of Professions and Organization* 1 (2/2014), S. 161-175
- Lind, Jo T./Mehlum, Halvor (2010): With or without U? The appropriate test for a U-shaped relationship, in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 72 (1/2010), S. 109-118
- Lindell, Michael K./Brandt, Christina J. (2000): Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (3/2000), S. 331-348
- Liu, Wu/Song, Zhaoli/Li, Xian/Liao, Zhenyu (2017): Why and when leaders' affective states influence employee upward voice, in: *Academy of Management Journal* 60 (1/2017), S. 238-263
- Liu, Wu/Tangirala, Subrahmaniam/Lam, Wing/Chen, Ziguang/Jia, Rongwen T./Huang, Xu (2015): How and when peers' positive mood influences employees' voice, in: *Journal of Applied Psychology* 100 (3/2015), S. 976-989
- Liu, Wu/Zhu, Renhong/Yang, Yongkang (2010): I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership, in: *Leadership Quarterly* 21(1/2010), S. 189-202
- Lombard, Matthew/Snyder-Duch, Jennifer/Bracken, Cheryl C. (2002): Content analysis in mass communication assessment and reporting of

- intercoder reliability, in: Human Communication Research 28 (4/2002), S. 587-604
- Lord, Robert G./Epitropaki, Olga/Foti, Roseanne J./Keller Hansbrough, Tiffany (2020): Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 7 (o.H./2020), S. 49-74
- Loscher, Georg/Kaiser, Stephan (2015): Organisationale Archetypen von Professional Service Firms, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 44 (3/2015), S. 116-124
- MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Philip M./Podsakoff, Nathan P. (2011): Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? In: Personnel Psychology 64 (3/2011), S. 559-592
- Madsen, Peter M./Desai, Vinit (2010): Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry, in: Academy of Management Journal 53 (3/2010), S. 451-476
- March, James G./Sproull, Lee S./Tamuz, Michal (1991): Learning from samples of one or fewer, in: Organization Science 2 (1/1991), S. 1-13
- Maynes, Timothy D./Podsakoff, Philip M. (2014): Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors, in: Journal of Applied Psychology 99 (1/2014), S. 87-112
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Aufl., Weinheim, Basel 2010
- McClellan, Elizabeth J./Burris, Ethan R./Detert, James R. (2013): When does voice lead to exit? It depends on leadership, in: Academy of Management Journal 56 (2/2013), S. 525–548
- Meinecke, Annika L./Klonek, Florian E./Kauffeld, Simone (2016): Using observational research methods to study voice and silence in

- organizations, in: German Journal of Human Resource Management 30 (3-4/2016), S. 195-224
- Mieg, Harald A. (2016): Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung, in: Dick, Michael/Marotzki, Winfried/Mieg, Harald A. (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung, Bad Heilbrunn 2016, S. 27-40
- Milliken, Frances J./Lam, N. (2009): Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning, in: Greenberg, Jerald/Edwards, Marissa S. (Hrsg.): Voice and Silence in Organizations, Bingley 2009, S. 225-244
- Milliken, Frances J./Morrison, Elizabeth W./Hewlin, Patricia F. (2003): An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, in: Journal of Management Studies 40 (6/2003), S. 1453-1476
- Mintzberg, Henry (1980): Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization design, in: Management Science 26 (3/1980), S. 322-341
- Mintzberg, Henry (2000): The Professional Bureaucracy, in Brown, M. Christopher (Hrsg.): Organization and Governance in Higher Education, 5. Aufl., Boston 2000, S. 50-70
- Morrison, Elizabeth W. (2011): Employee voice behavior: Integration and directions for future research, in: Academy of Management Annals 5 (1/2011), S. 373-412
- Morrison, Elizabeth W. (2014): Employee voice and silence, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1 (1/2014), S. 173-197
- Morrison, Elizabeth W. (2023): Employee voice and silence: Taking stock a decade later, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 10 (online first, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>)
- Morrison Elizabeth W./Chen Y.R./Salgado S.R. (2004): Cultural differences in newcomer information seeking: A comparison of the United States and Hong Kong, in: Applied Psychology 53 (1/2004), S. 1-22

- Morrison, Elizabeth W./Milliken, Frances J. (2000): Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, in: Academy of Management Review 25 (4/2000), S. 706-725
- Morrison, Elizabeth W./Rothman, Naomi B. (2009): Silence and the dynamics of power, in: Greenberg, Jerald/Edwards, Marissa S. (Hrsg.): Voice and Silence in Organizations, Bingley 2009, S. 111-134
- Morrison, Elizabeth W./Wheeler-Smith, Sara L./Kamdar, Dishan (2011): Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice, in: Journal of Applied Psychology 96 (1/2011), S. 183-191
- Motowidlo, Stephan J./Borman, Walter C./Schmit, Mark J. (1997): A theory of individual differences in task and contextual performance, in: Human Performance 10 (2/1997), S. 71-83
- Mowbray, Paula K./Wilkinson, Adrian/Tse, Herman H.M. (2015): An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda, in: International journal of management review 17 (3/2015), S. 382-400
- Mowday, Richard T./Sutton, Robert I. (1993): Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts, in: Annual Review of Psychology 44 (o. H./1993), S. 195-229
- Murphy, Kevin R. (2020): Performance evaluation will not die, but it should, in: Human Resource Management Journal 30 (1/2020), S. 13-31
- Nadler, Arie/Jeffrey, D. (1986): The role of threat to self-esteem and perceived control in recipient reaction to help: Theory development and empirical validation, in: Advances in Experimental Social Psychology 19 (o.H./1986), S. 81-122
- National Health Service England Patient Safety Domain (2015): Serious incident framework, <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2015/04/serious-incident-framwrk-upd.pdf>, 21.10.2022

- Naumann, Stefanie E./Bennett, Nathan (2000): A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model, in: *Academy of Management Journal* 43 (5/2000), S. 881-889
- Nelson, Mark W./Proell, Chad A. (2018): Is silence golden? Audit team leader reactions to subordinates who speak up “in the moment” and at performance appraisal, in: *The Accounting Review* 93 (6/2018), S. 281-300
- Nelson, Mark W./Proell, Chad A./Randel, Amy E. (2016): Team-oriented leadership and auditors’ willingness to raise audit issues, in: *The Accounting Review* 91 (6/2016), S. 1781-1805
- Nembhard, Ingrid M./Edmondson, Amy C. (2006): Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, in: *Journal of Organizational Behavior* 27 (7/2006), S. 941-966
- Nerdinger, Friedemann W. (2019): Interaktion und Kommunikation, in: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Aufl., Berlin 2019, S. 63-80
- Niederberger, Marlen/Ruddat, Michael (2012): “Let’s talk about sex!” On the applicability of telephone interviews in qualitative social research, in: *Forum Qualitative Sozialforschung* 13 (3/2012), S. 1-19
- Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C. (2012): Employee voice behavior: a meta-analytical test of the conservation of resources framework, in: *Journal of Organizational Behavior* 33 (2/2012), S. 216-234
- Ng, Thomas W.H./Lucianetti, Lorenzo/Hsu, Dennis Y./Yim, Frederick H.K./Sorensen, Kelly I. (2021): You speak, I speak: The social-cognitive mechanisms of voice contagion, in: *Journal of Management Studies* 58 (6/2021), S. 1569-1608
- NHS Staff Survey Co-Ordination Centre (2015): *Guidance for the NHS Staff Survey 2015*, Oxford 2015
- Nunnally, Jum C. (1978): *Psychometric Theory*, New York 1978

- Okuyama, Ayako/Wagner, Cordula/Bijnen, Bart (2014): Speaking up for patient safety by hospital-based health care professionals: a literature review, in: BMC Health Services Research 14 (61/2014)
- Otley, David T./Pierce, Bernard J. (1995): The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style, in: Accounting, Organizations and Society 20 (5/1995), S. 405-420
- Park, Hyunsun/Tangirala, Subrahmaniam/Hussain, Insiya/Ekkirala, Srinivas (2022): How and when managers reward employees' voice: The role of proactivity attributions, in: Journal of Applied Psychology (online first, DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0001008>)
- Park, Joo-Young/Nawakitphaitoon, Kritkorn (2018): The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance, in: Human Resource Management Journal 28 (1/2018), S. 14-30
- Parker Sharon K. (2007): 'That is my job': How employees' role orientation affects their job performance, in: Human Relations 60 (3/2007), S. 403-434
- Parker, Sharon K./Wall, Toby D./Jackson, Paul R. (1997): "That's not My Job": Developing Flexible Employee Work Orientations, in: Academy of Management Journal 40 (4/1997), S. 899-929
- Parker, Sharon K./Wang, Ying/Liao, Jenny (2019): When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 6 (o. H./2019), S. 221-248
- Paukztat, Birgit/Steglich, Christian/Wittek, Rafael (2011): Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice, in: Social Networks 33 (4/2011), S. 303-316
- Perlow, Leslie/Williams, Stephanie (2003): Is silence killing your company? In: Harvard Business Review 81 (5/2003), S. 52-58
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. (1978): The external control of organizations, New York 1978

- Popelnukha, Anastasiia/Almeida, Shamika/Obaid, Asfia/Sarwar, Naukhez/Atamba, Cynthia/Tariq, Hussain T./Weng, Qingxiong (2022): Keep your mouth shut until I feel good: testing the moderated mediation model of leader's threat to competence, self-defense tactics, and voice rejection, in: *Personnel Review* 51 (1/2022), S. 394-431
- Porter, Lyman W./Schneider, Benjamin (2014): What was, what is, and what may be in OP/OB, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (o. H./2014), S. 1-21
- Price, Kenneth H./Hall, Thomas W./Van den Bos, Kees/Hunton, James E./Lovett, Steve/Tippett Mark J. (2001): Features of the value function for voice and their consistency across participants from four countries: Great Britain, Mexico, The Netherlands, and the United States, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 84, S. 95-121
- Putnam, Linda L./Nicotera, Anne M./Mc Phee, Robert D. (2009): Introduction. Communication constitutes organization, in: Putnam, Linda L./Nicotera, Anne M. (Hrsg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*, New York 2009, S. 1-20
- Qian, Jing/Lin, Xiaosong/Chen, George Z.X. (2012): Authentic leadership and feedback-seeking behaviour: An examination of the cultural context of mediating processes in China, in: *Journal of Management & Organization* 18 (3/2012), S. 286-299
- Rasheed, Muhammed Athar/Shahzad, Khuram/Nadeem, Sajid (2021): Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs, in: *Innovation & Management Review* 18 (1/2021), S. 69-89
- Reason, James (2000): Human error: models and management, in: *British Medical Journal* 320 (7237/2000), S. 768-770
- Reichers, Arnon E./Schneider, Benjamin (1990): Climate and culture: An evolution of constructs, in: Schneider, Benjamin (Hrsg.):

- Organizational Climate and Culture, 1. Aufl., San Francisco 1990, S. 5-39
- Ridder, Hans-Gerd (2006): Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung, in: Welte Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten, München, S. 101-114
- Ross, Lee (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, in: Advances in Experimental Social Psychology 10 (1/1977), S. 173-220
- Ruan, Rongbin/Chen, Wan (2021): Relationship between organizational identification and employee voice: A meta-analysis, in: Social Behavior and Personality 49 (10/2021), S. 1-12
- Russo, Tracy C. (1998): Organizational and professional identification. A case of newspaper journalists, in: Management Communication Quarterly 12 (1/1998), S. 72-111
- Rybnikova, Irma (2016): Employee voice and silence in temporary agency work, in: German Journal of Human Resource Management 30 (3-4/2016), S. 287-309
- Salge, Torsten O./Vera, Antonio (2013): Small steps that matter: Incremental learning, slack resources and organizational performance, in: British Journal of Management 24 (2/2013), S. 156-173
- Savolainen, Reijo (2012): Expectancy-value beliefs and information needs as motivators for task-based information seeking, in: Journal of Documentation 68 (4/2012), S. 492-511
- Schmidt, Boris/Richter, Astrid (2008): Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? In: Beiträge zur Hochschulforschung 30 (4/2008), S. 34-58
- Schmidt, Boris/Richter, Astrid (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren, in: Beiträge zur Hochschulforschung 31 (4/2009), S. 8-35

- Schneider, Benjamin/Ehrhart, Mark G./Macey, William H. (2013): Organizational climate and culture, in: *Annual Review of Psychology* 64 (1/2013), S. 361-388
- Schneider, Benjamin/Salvaggio, Amy N./Subirats, Montse (2002): Climate strength: A new direction for climate research, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (2/2002), S. 220-229
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): *Organisation*, 6. Aufl., München 2014
- Schwappach, David L.B./Gehrin, Katrin (2014): Silence that can be dangerous: A vignette study to assess healthcare professionals' likelihood of speaking up about safety concerns, in: *PLOS One* 9 (8/2014)
- Scott, W. Richard (2014): *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*, 4. Aufl., Thousand Oaks 2014
- Scullen, Steve E./Mount, Michael K./Goff, Maynard (2000): Understanding the latent structure of job performance ratings, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (6/2000), S. 956-970
- Seibert, Scott E./Kraimer, Maria L./Crant, J. Michael (2001): What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, in: *Personnel Psychology* 54 (4/2001), S. 845-874
- Semmer, Norbert K./Jacobshagen, Nicola/Meier, Laurenz L./Elfering, Achim (2007): Occupational stress research: The "stress-as-offense-to-self" perspective, in: McIntyre, Scott/Houdmont, Jonathan (Hrsg.): *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 2. Aufl., Nottingham 2007, S. 41-58
- Sessions, Hudson/Nahrgang, Jennifer D./Newton, Daniel W./Chamberlin, Melissa (2020): I'm tired of listening: The effects of supervisor appraisal or group voice on supervisor emotional exhaustion and performance, in: *Journal of Applied Psychology* 105 (6/2020), S. 619-636

- Singh, Amit K. (2014): Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness, in: International Journal of Research in Management & Business Studies 1 (4/2014), S. 36-39
- Shah, Sonali K./Corley, Kevin G. (2006): Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide, in: Journal of Management Studies 43 (8/2006), S. 1821-1835
- Shimizu, Katsuhiko (2017): Senders' bias: How can top managers' communication improve or not improve strategy implementation? In: International Journal of Business Communication 54 (1/2017), S. 52-69
- Smets, Michael/Morris, Tim/von Nordenflycht, Andrew/Brock, David M. (2017): 25 years since "P²": Taking stock and charting the future of professional firms, in: Journal of Professions and Organizations 4 (2/2017), S. 91-111
- Spurk, Daniel/Hirschi, Andreas/Wang, Mo/Valero, Domingo/Kauffeld, Simone (2020): Latent profile analysis: A review and "how to" guide of its application within vocational behavior research, in: Journal of Vocational Behavior 120 (o.H./2020)
- Starbuck, William H. (1992): Learning by knowledge intensive firms, in: Journal of Management Studies 29 (6/1992), S. 713-740
- Statista (2023): Anteil der Beschäftigung in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen an der Gesamtbeschäftigung von 2010 bis 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161772/umfrage/anteil-der-beschaeftigung-in-wissensintensiven-dienstleistungsbereichen/#:~:text=Die%20Statistik%20zeigt%20den%20Anteil,vorl%C3%A4ufigen%20Werten%2042%2C2%20Prozent,31.10.2022>
- Steele, Claude M. (1988): The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self, in: Advances in Experimental Social Psychology 21 (o.H./1988), S. 261-302

- Steinbach, Malte (2019): Der Diffusionsprozess von Online-Partizipation in öffentlichen Organisationen – Empirische Analysen vor dem Hintergrund institutioneller Pluralität (Dissertation), Düsseldorf 2019
- Su, Xiaoyan/Liu, Yating/Hanson-Rasmussen, Nancy (2017): Voice behavior, supervisor attribution and employee performance appraisal, in: Sustainability 9 (10/2017), DOI:10.3390/su9101829
- Subhakaran, Sriji Edakkat/Dyaram, Lata (2018): Individual disposition and manager behaviour on employee upward voice: Mediating role of voice self-efficacy, in: International Journal of Organizational Analysis 26 (5/2018), S. 875-889
- Süß, Stefan/Köllner, Bianca/Ruhle, Sascha (2018): Voice Behavior – ein Mittel zur Verbesserung von Arbeitsprozessen in Wirtschaftsprüfungspraxen? In: WPK Magazin (1/2018), S. 41-44
- Sy, Thomas (2010): What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories, in: Organizational Behavior and Human Decision Process 113 (2/2010), S. 73-84
- Takeuchi, Riki/Chen, Zhijun/Cheung, Siu Y. (2012): Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation, in: Personnel Psychology 65 (2/2012), S. 283-323
- Tangirala, Subrahmaniam/Kamdar, Dishan/Venkataramani, Vijaya/Parke, Michael R. (2013): Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice, in: Journal of Applied Psychology 98 (6/2013), S. 1040-1050
- Tangirala, Subrahmaniam/Ramanujam, Rangaraj (2008): Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification, in: Academy of Management Journal 51 (6/2008), S. 1189-1203
- Thomas, Jeffrey P./Whitman, Daniel S./Viswesvaran, Chockalingam (2010): Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology 83 (2/2010), S. 275-300

- Thornton, Patricia H./Ocasio, William/Lounsbury, Michael (2012): The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process, Oxford 2012
- Trevino, Linda K. (1992): Experimental approaches to studying ethical-unethical behavior in organizations, in: Business Ethics Quarterly 2 (2/1992), S. 121-136
- Uhl-Bien, Mary/Riggio, Ronald E./Lowe, Kevin B./Carsten, Melissa K. (2014): Followership theory: A review and research agenda, in: The Leadership Quarterly 25 (1/2014), S. 83-104
- Vahs, Dietmar (2019): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Aufl., Stuttgart 2019
- Vakola, Maria/Bouradas, Dimitris (2005): Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation, in: Employee Relations 27 (5/2005), S. 441-458
- Van Dyck, Cathy/Frese, Michael/Baer, Markus/Sonnentag, Sabine (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication, in: Journal of Applied Psychology 90 (6/2005), S. 1228-1240
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Botero, Isabel C. (2003): Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, in: Journal Management Studies 40 (6/2003), S. 1359-1392
- Van Dyne, Linn/LePine, Jeffrey A. (1998): Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity, in: Academy of Management Journal 41 (1/1998), S. 108-119
- Van Dyne, Linn/Kamdar, Dishan/Joireman, Jeffrey (2008): In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice, in: Journal of Applied Psychology 93 (6/2008), S. 1195-1207
- Van Kleef, Gerben A. (2009): How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model, in: Current Directions in Psychological Science 18 (3/2009), S. 184-188

- Van Kleef, Gerben A./de Dreu, Carsten K./Manstead, Antony S. (2004): The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (1/2004), S. 57-76
- Van Kleef, Gerben A./de Dreu, Carsten K./Manstead, Antony S. (2010): An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 42 (1/2010), S. 45-96
- Veestraeten, Marlies/Johnson, Stefanie K./Leroy, Hannes/Sy, Thomas/Sels, Luc (2021): Exploring the bounds of pygmalion effects: Congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and follower work engagement, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 28 (2/2021), S. 137-153
- Venkataramani, Vijaya/Tangirala, Subrahmaniam (2010): When and why do central employees speak up? An Examination of mediating and moderating variables, in: *Journal of Applied Psychology* 95 (3/2010), S. 582-591
- Von Nordenflycht, Andrew (2010): What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms, in: *Academy of Management Review* 35 (1/2010), S. 155-174
- Von Nordenflycht, Andrew/Malhotra, Namrata/Morris, Timothy (2015): Sources of homogeneity and heterogeneity across professional services, in: Empson, Laura/Muzo, Daniel/Broschak, Joseph/Hinings, Bob (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*, Oxford 2015, S. 135-162
- Vroom, Victor H. (1964): *Work and Motivation*, New York 1964
- Walumbwa, Fred O./Schaubroeck, John M. (2009): Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, in: *Journal of Applied Psychology* 94 (5/2009), S. 1275-1286
- Ward, Kim/Gott, Merryn/Hoare, Karen (2015): Participants' views of telephone interviews within a grounded theory study, in: *Journal of Advanced Nursing* 71 (12/2015), S. 2775-2785

- Wayne, Sandy J./Shore, Lynn M./Liden, Robert C. (1997): Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, in: *The Academy of Management Journal* 40 (1/1997), S. 82-111
- Wei, Xin/Zhang, Zhi-Xue/Chen, Xiao-Ping (2015): I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice, in: *Journal of Applied Psychology* 100 (5/2015), S. 1641-1652
- Weiss, Mona/Morrison, Elizabeth W. (2019): Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (1/2019), S. 5-19
- West, Stephen G./Taylor, Aaron B./Wu, Wei (2012): Model fit and model selection in structural equation modeling, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): *Handbook of structural equation modeling*, New York 2012, S. 209-231
- West, Stephan G./Topaka, Anna/Dawson, Jeremy F. (2014): Climate and culture for health care performance, in: Schneider, Benjamin/Barbera, Karen M. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford 2014, S. 335-359
- West, Michael A./Dawson, Jeremy F./Admasachew, Lul/Topaka, Anna (2011): NHS staff management and health service quality: Results from the NHS staff survey and related data, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/215455/dh_129656.pdf, 21.10.2022
- West, Michael A./Guthrie, James P./Dawson, Jeremy F./Borrill, Carol S./Carter, Matthew (2006): Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management, in: *Journal of Organizational Behavior* 27 (7/2006), S. 983-1002
- Whiteley, Paul/Sy, Thomas/Johnson, Stefanie K. (2012): Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects, in: *The Leadership Quarterly* 23 (5/2012), S. 822-834

- Whiting Steven W./Maynes, Timothy D./Podsakoff, Nathan P./Podsakoff, Philip M. (2012): Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior, in: Journal of Applied Psychology 97 (1/2012), S. 159-182
- Whiting Steven W./Podsakoff, Philip M./Pierce, Jason R. (2008): Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings, in: Journal of Applied Psychology 93 (1/2008), S. 125-139
- Willits, Taylor I./Franco-Watkins, Ana M. (2021): Is it worth the regret? Deciding to engage in employee voice, in: Journal of Business and Psychology 36 (1/2021), S. 1151-1170
- Wirtschaftsprüferkammer (2014): Handbuch des Verhaltenskodex für Berufsangehörige,
https://www.wpk.de/uploads/tx_templavoila/ifac_verhaltenskodex_berufsangehoerige_04.pdf, 21.10.2022
- Wirtschaftsprüferkammer (2016a): Satzung für Qualitätskontrolle (§ 57c WPO),
https://www.wpk.de/uploads/tx_templavoila/QK-Satzung_04.pdf, 21.10.2022
- Wirtschaftsprüferkammer (2016b): Satzung der Wirtschaftsprüferkammer über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers (Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer–BS WP/vBP),
https://www.wpk.de/uploads/tx_templavoila/bs-wpvbp_04.pdf, 21.10.2022
- Xu, Huang/Xu, Erica/Huang, Lei/Liu Wu (2018): Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX, in: Journal of Applied Psychology 103 (10/2018), S. 1101-1120
- Yeager, David Scott/Dweck, Carol S. (2012): Mindsets that promote resilience: when students believe that personal characteristics can be developed, in: Educational Psychologist 47 (4/2012), S. 302-314

- Zhang, Guilin/Inness, Michelle (2019): Transformational leadership and employee voice: A model of proactive motivation, in: *Leadership & Organization Development Journal* 40 (7/2019), S. 777-790
- Zhang, Qihua/Hu, Haihua/Wang, Chengjun (2020): Negative mood and employee voice: The moderating role of leadership, in: *Social Behavior and Personality* 48 (1/2020), S. 1-10
- Zhang, Zhenzhen/Liang, Qiaozhuan/Li, Jie (2022): The curvilinear relationship between employee voice and managers' performance evaluations: The moderating role of voice consensus, in: *Sustainability* 14 (16/2022), S. 1-14
- Zhao, Bin (2011): Learning from errors: The role of context, emotion, and personality, in: *Journal of Organizational Behavior* 32 (3/2011), S. 435-463
- Zhao, Bin/Olivera, Fernando (2006): Error reporting in organizations, in: *Academy of Management Review* 31 (4/2006), S. 1012-1030
- Zhou, Qiwei/Mao, Jih-Yu/Liu, Xin/Ning, Xianhui (2022): The impact of distinct motives on promotive and prohibitive voice: The differential moderating role of perceived voice level, in: *Journal of Business and Psychology* 37 (3/2022), S. 601-613