

**Empirische Analysen zu Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice
durch Führungskräfte**

Inaugural-Dissertation

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

Eingereicht von
Robin Stumpf M. Sc.

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

07.11.2023

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

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen

Datum der Disputation: 07. Februar 2024

Bei der Entstehung dieser Arbeit haben mich viele Personen unterstützt, denen ich an dieser Stelle danken möchte.

Ein großer Dank gilt meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß. Stefan, vielen Dank, dass Du mir die Promotion an Deinem Lehrstuhl ermöglicht hast und mich während der gesamten Zeit sowohl fachlich als auch menschlich bestens unterstützt hast. Auch in herausfordernden Zeiten hast Du mir immer das Gefühl gegeben, dass ich mein Ziel erreichen kann. Darüber hinaus habe ich es als sehr bereichernd empfunden, dass neben der Arbeit auch der Spaß am Lehrstuhl nicht zu kurz gekommen ist.

Bedanken möchte ich mich auch bei Univ.-Prof. Dr. Andreas Engelen für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Zudem gilt mein Dank den Personen, die sich die Zeit genommen haben, um an den Interviews und Befragungen im Rahmen der empirischen Untersuchungen dieser Arbeit teilzunehmen. Dies ist alles andere als selbstverständlich, weshalb ich ihnen für ihr Engagement sehr dankbar bin.

Außerdem möchte ich mich bei meinen jetzigen und ehemaligen Kollegen für die Unterstützung und das angenehme Arbeitsklima in den letzten Jahren bedanken. Auch wenn Ihr mit Euren eigenen Projekten genug zu tun hattet, konnte ich mich immer auf Euch verlassen. Einige Personen möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben. Meiner Co-Autorin Dr. Elena Gesang danke ich für die bereichernde Zusammenarbeit im Rahmen unserer gemeinsamen Studie. Dr. Ingo Klingenberg bin ich sehr dankbar für das wertvolle Feedback und die vielen Ratschläge, die Du mir während der gesamten Zeit gegeben hast. Mit Jörn Brandt, Marius Gehrish und Dr. René Schmoll möchte ich darüber hinaus drei Personen danken, die ich nicht nur zu meinen Kollegen, sondern mittlerweile auch zu meinen guten Freunden zähle. Die vielen schönen Erlebnisse und Momente, die wir gemeinsam erlebt haben, werde ich nicht vergessen.

Ein großer Dank gilt auch meinen Eltern sowie meinen Geschwistern, die mich nicht nur während der Erstellung dieser Arbeit, sondern mein ganzes Leben lang mit Rat und Tat unterstützt haben. Ihr habt in all den Jahren viel dazu beigetragen, meine Ziele zu erreichen, und dafür bin ich Euch sehr dankbar.

Der größte Dank gilt meiner Kollegin und Partnerin Annika Pestotnik. Annika, ich bin Dir sehr dankbar, dass Du diesen Weg mit mir gegangen bist. Du hast einen großen Teil dazu beigetragen, dass ich diese Arbeit erfolgreich abschließen konnte – dafür möchte ich Dir von ganzem Herzen danken. Ich konnte mich während der ganzen Zeit immer auf Dich, Deinen Rat, und Deine Unterstützung verlassen. Ich bin sehr dankbar für alle Momente, die wir bisher gemeinsam erlebt haben und freue mich auf alle, die noch kommen werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problemstellung.....	6
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	13
2.1 Employee-Voice.....	13
2.1.1 Ursprung und Entwicklung	13
2.1.2 Begriffsverständnis und Abgrenzung von verwandten Konzepten.....	18
2.1.3 Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses.....	22
2.1.4 Einflussfaktoren des Employee-Voice.....	25
2.1.5 Auswirkungen des Employee-Voice.....	29
2.2 Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	35
2.2.1 Relevanz, Begriffsverständnis und Entscheidungsmechanismen	35
2.2.2 Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	40
2.3 Herleitung eines Forschungsmodells zur Analyse von Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	51
3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell	53
4 Managers' Evaluations of Employee Voice – A Qualitative Investigation	58
4.1 Introduction	58
4.2 Conceptual Background	60
4.3 Method	62
4.3.1 Procedure and Sample.....	62
4.3.2 Data Analysis	67
4.4 Results	68

4.4.1	Factors that Influence Managers' Evaluations of Promotive Voice	68
4.4.2	Factors that Influence Managers' Evaluations of Prohibitive Voice	73
4.4.3	Factors that Influence Managers' Endorsements of Employee Voice	77
4.5	Discussion	78
4.5.1	Factors that Influence Managers' Evaluations of Employee Voice	78
4.5.2	Identified Patterns Regarding Managers' Evaluations of Employee Voice.....	81
4.6	Contributions to Research	89
4.7	Limitations and Future Research.....	90
5	The Evaluation of Social Media Voice – An Experimental Investigation	93
5.1	Introduction	93
5.2	Theoretical Background and Hypotheses.....	96
5.2.1	The Role of the Communication Channel in Managers' Evaluations of Employee Voice.....	96
5.2.2	The Role of the Number of Employees in Managers' Evaluations of Employee Voice.....	99
5.2.3	The Role of Source Credibility in Managers' Evaluations of Employee Voice.....	100
5.3	Pilot Study	103
5.4	Main Study	105
5.5	Results	105
5.6	Discussion	110
5.7	Contributions to Research	113
5.8	Practical Implications	114
5.9	Limitations and Future Research.....	116
6	How Do Managers Evaluate Employee Voice? Investigating the Role of Employees' Motives.....	119
6.1	Introduction	119
6.2	Study 1: Employees' Motives to Express Employee Voice....	121
6.2.1	Conceptual Background.....	121

6.2.2	Research Design and Sample	123
6.2.3	Results	125
6.2.4	Discussion of Study 1	130
6.2.5	Implications of Study 1 for Study 2	131
6.3	Study 2: Employees' Traits and Managers' Evaluations of Employee Voice	132
6.3.1	Conceptual Background and Hypotheses	132
6.3.2	Research Design and Sample	136
6.3.3	Results	138
6.3.4	Discussion of Study 2	142
6.4	General Discussion.....	143
6.5	Contributions to Research	145
6.6	Practical Implications	146
6.7	Limitations and Future Research.....	147
7	The Influence of Voice Quality, Voice Content, and Managers' Mood on their Evaluations of Voice – An Experimental Investigation.....	150
7.1	Introduction	150
7.2	Theoretical Background and Hypotheses.....	152
7.2.1	The Role of Voice Quality in Managers' Evaluations of Employee Voice.....	152
7.2.2	The Role of Voice Content in Managers' Evaluations of Employee Voice.....	154
7.2.3	The Role of Managers' Mood in their Evaluations of Employee Voice.....	157
7.3	Pilot Study	161
7.4	Main Study	166
7.5	Results	167
7.6	Discussion	172
7.7	Contributions to Research	176
7.8	Practical Implications	178
7.9	Limitations and Future Research.....	178
8	Beiträge und Schlussfolgerungen	181
8.1	Zusammenfassung der Beiträge zu Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	181

8.2	Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Employee-Voice und dessen Bewertung durch Führungskräfte	186
8.2.1	Beiträge zur Diskussion über die hinter Employee-Voice liegenden Motive	186
8.2.2	Beiträge zur Differenzierung zwischen Promotive Voice und Prohibitive Voice.....	189
8.2.3	Beiträge zur theoretischen Fundierung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	192
8.2.4	Beiträge zur Diskussion über den Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice durch Führungskräfte	199
8.3	Schlussfolgerungen	202
8.3.1	Praxisimplikationen	202
8.3.2	Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf..	206
	Literaturverzeichnis.....	216

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zum Thema ,Employee-Voice‘	18
Abb. 2.2:	Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Employee- Voice-Prozesses	23
Abb. 2.3:	Das Elaboration Likelihood Model	38
Abb. 2.4:	Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	39
Abb. 2.5:	Forschungsmodell zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	51
Abb. 3.1:	Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	54
Fig. 4.1:	Factors that influence managers’ evaluations of promotive voice	69
Fig. 4.2:	Factors that influence managers’ evaluations of prohibitive voice	74
Fig. 4.3:	Factors that influence managers’ endorsements of employee voice.....	77
Fig. 4.4:	Differentiation of identified factors with regard to facts and circumstances of the expression of employee voice	85
Fig. 4.5:	Most important factors for managers’ evaluations and endorsements of employee voice	88
Fig. 5.1:	The Elaboration Likelihood Model	97
Fig. 5.2:	Research model	103
Fig. 5.3:	Differences in the evaluation of employee voice	107
Fig. 5.4:	Differences in the evaluation of employee voice communicated via ESMP	109
Fig. 6.1:	Selected items of the Citizenship Motives Scale and their identified structure in explaining voice motives	126
Fig. 6.2:	Profiles of the four-profile solution.....	128
Fig. 7.1:	Research model	161
Fig. 7.2:	Differences in the evaluation of employee voice	169
Fig. 7.3:	Differences in the endorsement of employee voice	169

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Übersicht über die Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte	50
Tab. 4.1: Managers' characteristics	66
Tab. 4.2: Coding examples for promotive voice	67
Tab. 5.1: Descriptive statistics and correlations	106
Tab. 5.2: Means and standard deviations across each condition	107
Tab. 5.3: Results of the three-way ANOVA for the evaluation of employee voice	108
Tab. 5.4: Two-way ANOVAs for voicemail and ESMP	109
Tab. 6.1: Statistical results from the LPA	127
Tab. 6.2: Descriptive statistics of the four-profile solution	128
Tab. 6.3: Means differences for traits and behaviors of the four profiles	129
Tab. 6.4: Characteristics of the members of the profiles considered in Study 2	132
Tab. 6.5: Descriptive statistics and correlations	139
Tab. 6.6: Independent sample t-test of the four scenarios	140
Tab. 7.1: Descriptive statistics and correlations	168
Tab. 7.2: Means and standard deviations across each condition	170
Tab. 7.3: Results of the three-way MANOVA for the evaluation of employee voice (and endorsement of employee voice)	171

Abkürzungsverzeichnis

# fp	number of free parameters
Abb.	Abbildung
aBIC	adjusted bayesian information criterion
AIC	akaike information criterion
ANOVA	analysis of variance
AWE	approximate weight of evidence criterion
BIC	Bayesian information criterion
CFA	confirmatory factor analysis
CFI	comparative fit index
cmP	correct model probability
corr. R ²	korrigiertes Bestimmtheitsmaß
COVID-19	Coronavirus disease 2019
df	degrees of freedom
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	und andere
etc.	et cetera (und so weiter)
ELM	elaboration likelihood model
ESMP	enterprise social media platform
EVLN	exit-voice-loyalty-neglect
Fig.	figure
FRCC	felt responsibility for constructive change
ggf.	gegebenenfalls
H	Hypothese/hypothesis
i.e.	id est (das heißt)
LL	model log-likelihood
LMX	leader-member exchange
LPA	latente Profilanalyse/latent profile analysis
LTV	likelihood to voice
M	Mittelwert/mean
MLR	maximum likelihood with robust standard errors
n	Stichprobengröße

o. H.	ohne Heftnummer
OCB	organizational citizenship behavior
p	p-Wert (Signifikanzwert)
p.	page
ME	managerial experiences
MR	managerial responsibilities
MS	mean squares
MANOVA	multivariate analysis of variance
R ²	Bestimmtheitsmaß
RMSEA	root mean square error of approximation
S.	Seite
SD	Standardabweichung/standard deviation
SRMR	standardized root mean square residual
Tab.	Tabelle
TLI	Tucker-Lewis index
VHB	Verband der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.
z. B.	zum Beispiel
α	Cronbach's alpha
η^2	partielltes Eta-Quadrat
χ^2	chi-quadrat

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Das Verschweigen von Missständen kann **schwerwiegende Folgen** haben. Am 10. März 1989 kamen 24 von 69 Insassen beim Absturz von Air-Ontario-Flug 1363 ums Leben. Als Unglücksursache wurde ein defektes Hilfstriebwerk identifiziert. Dieses verhinderte, dass die Maschine ausreichend an Höhe gewinnen konnte, was dazu führte, dass sie kurz nach dem Start in einem angrenzenden Waldstück abstürzte (vgl. Moshansky 1992, S. 3). Die Befragung der Überlebenden ergab, dass die Besatzung, bevor das Flugzeug abhob, auf Schneeanhäufungen auf der Tragfläche hingewiesen worden war, die auf den bestehenden Defekt hindeuteten. Die Information wurde daraufhin jedoch nicht an das Cockpit weitergeleitet. Es bestand die Auffassung unter den Besatzungsmitgliedern, dass die Piloten¹ durch solche vermeintlich irrelevanten Anliegen nicht gestört werden sollten.

Nicht nur Organisationen in der Luft- und Raumfahrt, sondern auch andere sind, unabhängig von der Größe und der Branche, davon betroffen, dass Mitarbeiter relevante **Informationen verschweigen** (vgl. Hao et al. 2022, S. 1041). In einer Studie von Detert, Burris und Harrison (2010, S. 26) gaben beispielsweise 42 % der befragten Mitarbeiter an, regelmäßig für die Organisation als bedeutsam eingestuftes Wissen für sich zu behalten. Zwar resultieren aus diesem Verhalten nicht immer direkt große Katastrophen und Skandale, jedoch führen vorenthaltene Informationen in vielen Fällen zu einer alltäglichen Verschwendung von Ressourcen. Die Ergebnisse von Maxfield (2016, S. 3) zeigen beispielsweise, dass Mitarbeiter pro Jahr durchschnittlich eine Woche Arbeitszeit dafür aufbringen, über verschwiegene Themen nachzudenken, sich mit Kollegen darüber auszutauschen und unnötige Arbeiten zu verrichten. Teilen sie demgegenüber ihnen vorliegende Informationen, kann dies positive Konsequenzen haben. Zum Beispiel führte die Umsetzung von durch Mitarbeiter einer amerikanischen Restaurantkette vorgeschlagenen Veränderungen zu einer um 34 % geringeren Fluktuationsrate und zu jährli-

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.

chen Einsparungen von mehr als 1,6 Millionen Dollar (vgl. Burris/Detert/Romney 2013; Detert/Burris 2016, S. 81).

Vor diesem Hintergrund erfolgt im Forschungsfeld des Organizational Behaviors seit den 1970er Jahren zunehmend eine Auseinandersetzung mit den Gründen, aus denen Mitarbeiter vorhandenes Wissen mit ihrer Organisation teilen, und mit den Auswirkungen, die aus diesem Verhalten resultieren. Wenn Mitarbeiter ihr für die Organisation potenziell wertvolles Wissen intern teilen, zeigen sie ein Verhalten, das in der Literatur als ‚**Employee-Voice**‘ bezeichnet wird (vgl. Wilkinson/Barry/Morrison 2020, S. 4). Dabei handelt es sich um die „informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change“ (Morrison 2014, S. 174). Bei dieser Form der direkten Mitarbeiterpartizipation wird der Status quo aktiv gegenüber Personen mit der notwendigen Autorität zur Umsetzung der angesprochenen Veränderungen hinterfragt (vgl. Detert/Burris 2007, S. 870; Wilkinson/Dundon 2010, S. 177-178). Employee-Voice bezieht sich dabei entweder auf die Verbesserung zukünftiger Arbeitsweisen (Promotive Voice) oder auf die Beseitigung gegenwärtiger oder vergangener Probleme, die der Organisation Schaden zufügen können (Prohibitive Voice; vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75).

Die Entscheidung, Informationen innerhalb der Organisation zu teilen oder zu verschweigen, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Diese werden in der Literatur entsprechend ihrer Wirkrichtung in **Motivatoren und Hemmfaktoren** unterschieden (vgl. Morrison 2014, S. 185). Beispielsweise sind Mitarbeiter eher gewillt, Employee-Voice zu zeigen, wenn ihnen ein hohes Maß an Autonomie am Arbeitsplatz gewährt wird (vgl. Kao et al. 2022, S. 7769-7771), wenn die Qualität der Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, auch ‚Leader-Member Exchange‘ (LMX) genannt, hoch ist (vgl. Tarkang/Nange/Oztüren 2022, S. 8) oder wenn sie transformational geführt werden (vgl. Ilyas et al. 2021, S. 8; Adhyke et al. 2023, S. 11). Hingegen behalten Mitarbeiter Informationen eher für sich, wenn sie kein Vertrauen zu ihrer Führungskraft haben (vgl. Hao et al. 2022, S. 1052), wenn sie diese als narzisstisch wahrnehmen (vgl. Zhang/Lou/Guan 2021,

S. 9) oder wenn sie sich machtlos gegenüber Veränderungen fühlen (vgl. Hao et al. 2022, S. 1050).

Sowohl Motivatoren als auch Hemmfaktoren wirken mittels verschiedener Mechanismen, die, in Abhängigkeit von der dominierenden Seite, über den weiteren Umgang mit den vorliegenden Informationen entscheiden. Die Motivatoren und die Hemmfaktoren haben zunächst Einfluss auf die initiale Motivation des Mitarbeiters, einen Beitrag zur Verbesserung der organisationalen Abläufe zu leisten (vgl. Morrison 2014, S. 185). Darüber hinaus beeinflussen sie mitarbeiterseitige Überlegungen bzgl. Konsequenzen, die aus dem geplanten Employee-Voice resultieren könnten (vgl. Köllner/Ruhle/Süß 2018, S. 13; Edmondson/Bransby 2023, S. 65). Mitarbeiter stellen dabei potenzielle Risiken – z. B. eine Ausgrenzung durch Kollegen (vgl. Ashford et al. 1998, S. 41-45) – der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung gegenüber (vgl. Morrison 2014, S. 180-182). Darüber hinaus wirken die Motivatoren und die Hemmfaktoren in gegensätzlicher Richtung auf durch Sozialisation internalisierte und innerhalb von Organisationen als selbstverständlich aufgefasste Haltungen, z. B. jene, dass Führungskräfte nicht durch offene Kritik herausgefordert werden sollen (vgl. Detert/Edmondson 2011, S. 470; Knoll et al. 2021, S. 623; Brykman/Maerz 2023, S. 331-333).

Liegen Mitarbeitern Informationen vor, die sie als relevant für ihre Organisation einstufen, und überwiegen die Motivatoren die Hemmfaktoren, besteht die Neigung, das Wissen zu teilen. Employee-Voice kann daraufhin sowohl auf den sich äussernden Mitarbeiter als auch auf dessen Gruppe und auf die gesamte Organisation **Auswirkungen** haben. Durch die Nähe zu Prozessen und Kunden verfügen Mitarbeiter häufig über Informationen, zu denen Führungskräfte keinen Zugang haben bzw. die sie aufgrund der Vielzahl der von ihnen verantworteten Themen nicht vollständig überblicken können (vgl. Walsh 1995, S. 280-281). Deshalb profitieren Gruppen und Organisationen von Employee-Voice durch effektivere Abläufe infolge einer verbesserten Entscheidungsfindung (vgl. DeDreu et al. 2000, S. 2452-2453; Barry/Wilkinson 2022, S. 642), neuartiger Ideen und der Beseitigung vorhandener Probleme (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75; Shin et al. 2022). Abgesehen von den potenziellen Chancen besteht für Organisationen die Gefahr

verlangsamter Prozesse und Handlungen, wenn viele mitarbeiterseitige Themen berücksichtigt und hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit überprüft werden (vgl. Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009, S. 190).

Auch für den sich äussernden Mitarbeiter kann Employee-Voice sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben. Beispielsweise zeigt die Metaanalyse von Chamberlin, Newton und Lepine (2017, S. 34), dass sich Promotive Voice positiv, Prohibitive Voice dagegen negativ auf die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern auswirken kann. Begründet werden die Ergebnisse mit der unterschiedlichen **Wirkung auf den Empfänger**. Im Falle von Promotive Voice liegen Zukunftsorientierung und eine positive Grundhaltung vor, weswegen Vorschläge vom Empfänger als im Einklang mit den Interessen der Organisation stehend wahrgenommen werden. Obgleich Prohibitive Voice grundsätzlich ebenfalls gute Absichten zugrunde liegen, wird es vom Empfänger eher kritisch aufgefasst (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Der Hinweis auf gegenwärtige Probleme wird in diesem Fall häufig als implizite Kritik an den verantworteten Abläufen verstanden, weshalb der Empfänger darauf tendenziell mit negativen Emotionen und einer verteidigenden Haltung reagiert (vgl. Detert/Edmondson 2011, S. 470; Isaakyan et al. 2021, S. 1050).

Der Einfluss von Employee-Voice auf den Empfänger stellt das Bindeglied zwischen den mitarbeiterseitigen Äußerungen von Vorschlägen und den daraus resultierenden Auswirkungen dar (vgl. Morrison 2014, S. 175). Employee-Voice richtet sich in den meisten Fällen an die **direkte Führungskraft** (vgl. Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 393). Je nach Tragweite der Veränderung ist diese dafür verantwortlich, den Vorschlag zu bewerten und umzusetzen (vgl. Marchington/Suter 2013, S. 289) oder ihn entlang der Hierarchie zu kommunizieren (vgl. Glauser 1984, S. 613-614). Über den weiteren Umgang mit dem Vorschlag kann die Führungskraft nach eigenem Ermessen entscheiden, da es sich bei Employee-Voice um ein diskretionäres Verhalten handelt, das nicht im Rahmen von Stellenprofilen vorgeschrieben wird (vgl. van Dyne/LePine 1998, S. 108-109). Somit kann eine schlechte Bewertung des Employee-Voice durch die Führungskraft nicht nur negative Konsequenzen für den sich äussernden Mitarbeiter haben, sondern die Vorschläge werden möglicherweise nicht weiter beachtet, obwohl aus ihrer Um-

setzung verbesserte organisationale Abläufe resultieren könnten (vgl. Popelnukha et al. 2022). Neben objektiven Faktoren, z. B. den für die Veränderung anfallenden Kosten, wird die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte hauptsächlich von deren persönlichem Eindruck beeinflusst (vgl. Duan/Zhou/Yu 2021, S. 3-4). Die bisherige Forschung zu Employee-Voice zeigt, dass dieser persönliche Eindruck insbesondere von den folgenden Einflusskategorien abhängt: dem Inhalt einer Nachricht, der Art, wie diese kommuniziert wird, Merkmalen des Mitarbeiters und Merkmalen der Führungskraft als Empfänger von Employee-Voice (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767; Brykman/Raver 2023, S. 803; Morrison 2023, S. 11-12).

Erste Studien zur **Bewertung des Employee-Voice** verdeutlichen beispielsweise im Hinblick auf den Inhalt der Nachricht, dass Führungskräfte Employee-Voice eine größere Priorität beimessen, wenn nur wenige Organisationseinheiten von den vorgeschlagenen Veränderungen betroffen sind (vgl. Zhang/Chen 2023, S. 13). In dem Fall können die Vorschläge unter geringerem Aufwand und Ressourceneinsatz umgesetzt werden. Bezüglich der Art der Kommunikation konnte wiederum festgestellt werden, dass es sich positiv auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte auswirkt, wenn Mitarbeiter Emotionen wie Frustration zurückhalten, da Äußerungen andernfalls weniger konstruktiv, sondern vielmehr wie Beschwerden und Vorwürfe aufgefasst werden (vgl. Grant 2013, S. 1712-1714). Ist das Gespräch durch Angst geprägt, sprechen Mitarbeiter mit geringerer Überzeugung, halten weniger Blickkontakt und zeigen eine diesen Eindruck verstärkende Körpersprache. Hinsichtlich Merkmalen von Mitarbeitern als Sendern von Employee-Voice werden Vorschläge beispielsweise tendenziell besser bewertet, wenn sie von Mitarbeitern mit einer proaktiven Persönlichkeit kommuniziert werden (vgl. Duan/Zhou/Yu 2021, S. 12). Führungskräfte vermuten in dem Fall eher prosoziale und weniger egoistische Motive hinter dem Verhalten. Bezugnehmend auf Merkmale des Empfängers von Employee-Voice zeigen Studien unter anderem, dass Führungskräfte dieses Verhalten schlechter bewerten, wenn sie ein starkes Machtmotiv aufweisen (vgl. Urbach/Fay 2021, S. 695). Führungskräfte mit ausgeprägtem Machtmotiv legen Wert auf Status, Anerkennung und Möglichkeiten zur Einflussnahme auf andere Personen (vgl. McClelland 1975, S. 14). Dies macht sie

sensibel im Hinblick auf Veränderungen, die einen Machtverlust zur Folge haben könnten. Folglich nehmen sie gegenüber Employee-Voice tendenziell eine negative Grundhaltung ein, da sonst ein Teil der organisationalen Entscheidungsfindung auf Mitarbeiter übertragen würde (vgl. Urbach/Fay 2018, S. 289; Yang/Li/Sekiguchi 2021, S. 17).

1.2 Problemstellung

Während Motivatoren und Hemmfaktoren, die auf Employee-Voice wirken, sowie die Auswirkungen von Employee-Voice in der Literatur breit dokumentiert sind (vgl. Morrison 2023, S. 6), liegen vergleichsweise wenige Studien vor, in denen die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte untersucht wird (vgl. Lam/Lee/Sui 2019, S. 642; Kim et al. 2023, S. 431). Aufgrund des daraus resultierenden **Wissensdefizits** gilt die Forschung in diesem Bereich als uneindeutig (vgl. Brykman/Raver 2021, S. 1; Zhang/Liang/Li 2022, S. 2), lückenhaft (vgl. Urbach/Fay 2021, S. 675; Wu et al. 2021, S. 1; Wang/Xu/Li 2023, S. 8) und nicht ausreichend theoretisch fundiert (vgl. Popelnukha et al. 2022, S. 395).

Dies zeigt sich zum einen in **divergierenden Studienergebnissen** bezüglich der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte. Während einige Studien zeigen, dass Employee-Voice von Führungskräften positiv bewertet wird und beispielsweise zu verbesserten Leistungsbeurteilungen der sich einbringenden Mitarbeiter führen kann (vgl. z. B. Whiting/Podsakoff/Pierce 2008, S. 131; Whiting et al. 2012, S. 167; Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 33-34; Sibunruang/Kawai 2023, S. 693), resultieren aus anderen Studien gegenteilige Ergebnisse (vgl. z. B. Seibert/Kraimer/Crant 2001, S. 862-863; Burris 2012, S. 867). Die Ursachen für die divergierenden Ergebnisse sind jedoch weitgehend ungeklärt. Konkret fehlt es an Erkenntnissen über die Einflussfaktoren, die sich auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte auswirken (vgl. Urbach/Fay 2021, S. 675; Brykman/Raver 2023, S. 803). Vor diesem Hintergrund ruft eine Vielzahl an Autoren zur Identifizierung weiterer Faktoren auf, die einen Einfluss auf die Bewertung haben (vgl. z. B. Brykman/Raver 2021, S. 18; Isaakyan et al. 2021, S. 1059; Mori et al. 2022, S. 18; Brykman/Raver 2023, S. 813-814).

Zum anderen konzentrieren sich bisherige Studien zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte überwiegend auf nur eine Einflusskategorie, was durch die daraus resultierende **Vernachlässigung von Interaktionseffekten und Wechselwirkungen** zu einem Informationsverlust führt (vgl. McClean/Kim/Martinez 2022, S. 635; Wang/Xu/Li 2023, S. 9). So wurde beispielsweise der Einfluss des Inhalts von Employee-Voice auf dessen Bewertung durch Führungskräfte bislang überwiegend isoliert untersucht, ohne auf Unterschiede in Abhängigkeit von der Art und Weise, wie der Vorschlag kommuniziert wird, und der Merkmale des Senders und Empfängers von Employee-Voice zu prüfen (vgl. z. B. Burris/Rockmann/Kimmons 2017). Führungskräfte könnten beispielsweise abhängig von ihren Merkmalen und Führungsstilen unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Kommunikation verschiedener Inhalte des Employee-Voice haben (vgl. Xu/Loi/Cai 2023, S. 50).

Darüber hinaus liegt eine **unzureichende theoretische Fundierung der Bewertung des Employee-Voice** durch Führungskräfte vor (vgl. Popelnukha et al. 2022, S. 395). Studien greifen diesbezüglich überwiegend auf Erkenntnisse aus der Persuasion-Forschung zurück (vgl. z. B. Zhang/Liang/Li 2019; Brykman/Raver 2023), wobei hinsichtlich der Übertragbarkeit bisher noch keine fundierten Aussagen getroffen werden können. Die Erkenntnisse aus der Forschung zur individuellen Persuasion konnten in Bezug auf die Bewertung des Employee-Voice nur teilweise bestätigt werden (vgl. z. B. Maheswaran/Meyers-Levy 1990, S. 365-366; Horcajo/Petty/Briñol 2010, S. 506; Whiting et al. 2012, S. 170-171; Howell et al. 2015, S. 1775). Vor diesem Hintergrund wird in der Forschung dazu aufgerufen, der theoretischen Fundierung der Bewertung des Employee-Voice und den hinter der Bewertung liegenden psychologischen Mechanismen stärkere Aufmerksamkeit zu widmen (vgl. z. B. Popelnukha et al. 2022, S. 420; Newton et al. 2023, S. 23).

Erkenntnisse über die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte sind von **wissenschaftlicher Relevanz**, da die Bewertung als Bindeglied zwischen den Äußerungen von Mitarbeitern und den daraus resultierenden Auswirkungen einen zentralen Faktor im Employee-Voice-Prozess darstellt (vgl.

Morrison 2014, S. 185). Somit trägt die Betrachtung der Rolle der Führungskraft aus mehreren Gründen zu einem besseren Verständnis des gesamten Employee-Voice-Prozesses (siehe 2.1.3) bei.

(1) Die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte beeinflusst zunächst den **Ausgangspunkt im Employee-Voice-Prozess**, d. h. die zukünftigen mitarbeiterseitigen Entscheidungen darüber, ob vorhandene Informationen mit der Organisation geteilt werden oder nicht (vgl. Morrison 2014, S. 185; Li/Zheng/Zhang 2022; Kim et al. 2023, S. 437-438). Im Falle einer negativen Bewertung vergangener Vorschläge zeigen Mitarbeiter fortan tendenziell weniger Employee-Voice, da sie dem Vorhaben eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit zuschreiben (vgl. Saunders et al. 1992, S. 247-249; Brykman/Maerz 2023, S. 330). Darüber hinaus zweifeln sie verstärkt an ihrer Fähigkeit, Ideen zu entwickeln, die das Potenzial besitzen, weiterverfolgt und umgesetzt zu werden (vgl. Yang et al. 2021, S. 1140; Ng et al. 2022, S. 154). Kommt es häufiger zur negativen Bewertung des Employee-Voice, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter nach und nach in eine Haltung der Resignation verfallen (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 720; Pinder/Harlos 2001, S. 349-350). Dies kann dazu führen, dass organisationale Gegebenheiten nicht länger hinterfragt werden, die Hoffnung auf verbesserte Zustände aufgegeben wird und positive Entwicklungen ausgeblendet werden. Mitarbeiter, die eine solche Haltung einnehmen, können nur noch schwer dazu motiviert werden, Anliegen anzusprechen, und unterlassen dies in den meisten Fällen (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 720-721).

Bewerten Führungskräfte Employee-Voice demgegenüber positiv, so kann eine Signalwirkung entstehen, die dazu führt, dass auch andere Kollegen Informationen teilen, die sich bisher zurückgehalten haben (vgl. Frazier/Bowler 2012, S. 47, 55-56; Frazier/Fainshmidt 2012, S. 706). Mitarbeiter übertragen in dem Fall die positive Bewertung des von Kollegen geäußerten Employee-Voice auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des eigenen Vorhabens (vgl. Morrison 2014, S. 180-181). Darüber hinaus verbessert sich langfristig die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, weshalb sich die Mitarbeiter fortan weniger Gedanken über mögliche aus Employee-Voice resultierende negative Konsequenzen machen (vgl. Kim et al. 2023, S. 438). Langfristig

können die positiven Erfahrungen zu einem organisationalen Klima beitragen, das Mitarbeiter verstärkt dazu bewegt, ihr vorhandenes Wissen zu teilen, da sie dieses Verhalten als erwünscht und mögliche Konsequenzen als überwiegend positiv einstufen (vgl. Brykman/Maerz 2023, S. 331, 336-338).

(2) Neben dem Ausgangspunkt im Employee-Voice-Prozess werden mögliche aus dem Verhalten resultierende **Auswirkungen auf das Individuum** durch die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte beeinflusst. Außer einem erhöhten Risiko für Burnout (vgl. Sherf/Parke/Isaakyan 2021, S. 125-126) und einer steigenden Kündigungsrate (vgl. Landau 2009, S. 9-10) können sich die aus der schlechten Bewertung des Employee-Voice resultierenden Gefühle von Ungerechtigkeit und Empörung negativ auf das Vertrauen und das Commitment von Mitarbeitern auswirken (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 720).

(3) Aber auch **Auswirkungen auf organisationaler Ebene** werden durch die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte beeinflusst (vgl. Morrison 2014, S. 185). Kommt es zu einer negativen Bewertung eines Vorschlags durch Führungskräfte, werden keine weiteren Schritte, wie dessen Umsetzung oder dessen Weiterleitung, unternommen (vgl. Popelnukha et al. 2022). Folglich profitieren Organisation nicht von den Einsichten ihrer Mitarbeiter, da organisationales Lernen ausbleibt und der Status quo beibehalten wird.

Die Forschungslücke im Hinblick auf die Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte ist zusätzlich von **praktischer Relevanz**. Weitere Untersuchungen geben Mitarbeitern Anhaltspunkte dafür, wie sie die Bewertung und die anschließende Umsetzung ihrer Vorschläge positiv beeinflussen können. Beispielsweise kann die Analyse von Auswirkungen verschiedener Inhalte von Employee-Voice dabei helfen, vorab zu selektieren, welche Anliegen angesprochen werden sollten und welche nicht. Diese Überlegungen sind insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass häufiges Äußern von Employee-Voice dazu führen kann, dass Vorschläge für wenig durchdacht gehalten und nur aus diesem Grund abgelehnt werden (vgl. Huang et al. 2018, S. 1003-1004). Daher könnte es sich als zielführender für Mitarbeiter erweisen, ausschließlich solche Themen anzusprechen, denen sie ein hohes Umsetzungspotenzial zuschreiben.

Organisationen wiederum können die Erkenntnisse dafür nutzen, Führungskräften die Bedeutung von Employee-Voice zu verdeutlichen und sie gleichzeitig auf mögliche Verzerrungen ihrer Bewertung des Employee-Voice zu sensibilisieren. Dies kann zusätzlich dabei helfen, organisationale Ungerechtigkeit zu verhindern. Beispielsweise kann es vorkommen, dass Employee-Voice nur negativ bewertet wird, weil es von bestimmten Mitarbeitern geäußert wird, etwa von solchen, denen aufgrund persönlicher Merkmale wie der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit von Führungskräften ein niedrigerer Status als ihren Kollegen zugeschrieben wird (vgl. Howell et al. 2015, S. 1775). Solche Mitarbeiter können auf Basis der Erkenntnisse gezielt dazu ermutigt werden, ihr Wissen zu teilen.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund besteht das **Ziel** der vorliegenden Arbeit darin, Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte zu analysieren.

In **Kapitel 2** werden zunächst die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen zu Employee-Voice und zu dessen Bewertung durch Führungskräfte geschaffen. Im ersten Schritt werden der Ursprung und die Entwicklung von Employee-Voice beschrieben, bevor das Begriffsverständnis vorgestellt und eine Abgrenzung zu verwandten Konzepten vorgenommen wird. Danach werden das konzeptionelle Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses sowie Einflussfaktoren und Auswirkungen des Employee-Voice skizziert. Im Anschluss werden die Relevanz, das Begriffsverständnis, die Entscheidungsmechanismen und danach die Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte beschrieben. Auf Basis der Grundlagen erfolgt im letzten Schritt die Entwicklung des der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsmodells.

Kapitel 3 umfasst die Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das zuvor entwickelte Forschungsmodell zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte. In diesem Rahmen werden die Schwerpunkte und die inhaltlichen Zusammenhänge der qualitativen Studie und der quantitativen Studien erörtert.

Neue Erkenntnisse zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte werden anhand von vier empirischen Studien gewonnen, die in den

Kapiteln 4 bis 7 aufgeführt sind. In **Kapitel 4** werden im Rahmen einer Interviewstudie Führungskräfte nach Faktoren befragt, die sowohl ihre Bewertung des Employee-Voice als auch dessen Umsetzung beeinflussen. Anschließend wird überprüft, welche Muster sich aus den erhaltenen Antworten ableiten lassen. Der Einfluss einiger der identifizierten Faktoren auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte wird in den darauffolgenden Kapiteln 5, 6 und 7 quantitativ untersucht.

Darauf aufbauend wird in **Kapitel 5** der Einfluss der Art der Kommunikation sowie von Merkmalen von Mitarbeitern analysiert. Konkret steht der gewählte Kommunikationskanal im Fokus. Im Rahmen einer Experimentalstudie wird untersucht, wie Employee-Voice durch Führungskräfte bewertet wird, wenn es mittels einer internen Social-Media-Plattform bzw. über eine Audionachricht kommuniziert wird. Darüber hinaus wird in Kapitel 5 analysiert, inwiefern die Anzahl der sich äussernden Mitarbeiter (eine einzelne Person oder eine Gruppe) Einfluss auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte hat. Beide Untersuchungen erfolgen unter Berücksichtigung des Expertenstatus von Mitarbeitern.

In **Kapitel 6** stehen Merkmale des Mitarbeiters im Fokus einer zweistufigen quantitativ-empirischen Untersuchung. Es wird zunächst mittels einer latenten Profilanalyse (LPA) analysiert, welche Motive Mitarbeiter haben, Employee-Voice zu zeigen, und welche Charaktereigenschaften mit diesen Motiven in Verbindung stehen. Im nächsten Schritt wird im Rahmen einer Experimentalstudie überprüft, inwiefern die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte von den zuvor den Profilen zugeordneten Charaktereigenschaften beeinflusst wird.

In **Kapitel 7** werden der Inhalt der Nachricht sowie Merkmale von Führungskräften fokussiert. Mittels eines experimentellen Forschungsdesigns wird untersucht, wie Führungskräfte Employee-Voice bewerten, das von niedriger bzw. hoher Qualität ist. Zusätzlich wird analysiert, inwieweit die Bewertung unterschiedlich ausfällt, wenn es sich bei einem Vorschlag um Promotive Voice bzw. Prohibitive Voice handelt. Abgesehen von den inhaltsbezogenen Faktoren wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Bewertung durch die Stimmung der Führungskraft beeinflusst wird. In Kapitel 7 wird ein Fokus

auf das Zusammenspiel der einbezogenen Variablen gelegt, indem zusätzlich moderierende Effekte untersucht werden.

In **Kapitel 8** werden zunächst die von der vorliegenden Arbeit geleisteten Beiträge hinsichtlich der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte zusammengefasst. Danach werden aus den empirischen Studien in den Kapiteln 4 bis 7 abgeleitete übergreifende Beiträge erläutert, bevor zum Abschluss Praxisimplikationen, Grenzen der Arbeit sowie weiterer Forschungsbedarf thematisiert werden.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Employee-Voice

2.1.1 Ursprung und Entwicklung

Employee-Voice wird in der Literatur als eine der aktuell bedeutsamsten Formen der **Mitarbeiterpartizipation** angesehen, die durch die Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit im letzten Jahrhundert ermöglicht wurde (vgl. Foley 2014, S. 66). In vielen Industrienationen wurden Mitarbeiterausbeutung und schlechte Arbeitsbedingungen nach und nach durch Individualisierung, faire Löhne und Arbeitsschutz abgelöst. Während zudem vor dem 19. Jahrhundert, abgesehen von wenigen Ausnahmen, alle relevanten Unternehmensentscheidungen in der Hand der Unternehmensleitung lagen, fand im Anschluss die Stimme der Mitarbeiter zunehmend Gehör (vgl. Kaufman 2014, S. 25). Das Einbringen deren Ansichten stieß nicht länger auf Ablehnung und Bestrafung, sondern wurde im Laufe der Zeit von Organisationen aktiv gefördert und belohnt. Mitarbeiter erhielten zum einen die Möglichkeit, sich indirekt beispielsweise über Betriebsräte und Gewerkschaften an der organisationalen Entscheidungsfindung zu beteiligen. Zum anderen ermöglichten die Entwicklungen des letzten Jahrhunderts eine direkte Einflussnahme, unter anderem durch das Anstoßen von Veränderungen mittels Employee-Voice (vgl. Block/Berg 2010, S. 187).

In der Forschung führten die **Human-Relations-Ansätze** in den 1940er und den 1950er Jahren zu einem erstmaligen Umdenken im Hinblick auf die Rolle des Mitarbeiters in Organisationen (vgl. Wilkinson/Dundon 2010, S. 170). Während zuvor im Zuge des Taylorismus die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit im Vordergrund stand, wurden im Zuge der Human-Relations-Bewegung auch die Bedürfnisse von Mitarbeitern verstärkt beachtet (vgl. Strauss 2006, S. 780). Verschiedene Studien ergaben, dass Mitarbeiter vor allem durch die Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse und weniger durch monetäre Anreize zu Höchstleistungen motiviert werden können (vgl. z. B. Maier 1952; Fleishman 1953). Themen wie ‚Autonomie‘ und ‚Partizipation‘ wurden von Führungskräften nicht länger ausschließlich als Hindernisse einer erfolgreichen Organisation angesehen (vgl. Gardell 1977).

Ogleich es zu dieser Zeit in der Praxis auf Basis der Forschungserkenntnisse einzelne Bestrebungen hinsichtlich stärkerer Mitarbeiterpartizipation gab, scheiterten diese in vielen Fällen (vgl. Foley 2014, S. 74). Mitarbeiter hatten vermehrt den Eindruck, dass das Management ihren Beiträgen keine Beachtung schenke. Zudem wiesen viele Mitarbeiter ein geringes Demokratieverständnis und Interesse an Partizipation auf. Dies änderte sich mit dem ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts stattfindenden **gesellschaftlichen Wertewandel** (vgl. Thome 2014, S. 41). Unter anderem als Folge des in westlichen Gesellschaften zunehmend höheren Wohlstands- und Bildungsniveaus wurden Bedürfnisse nach wirtschaftlicher und physischer Sicherheit von einem Streben nach Lebensqualität und Selbstverwirklichung überlagert (vgl. Hillmann 2001, S. 21-22; Rödder 2008, S. 19-23). In die Kindererziehung hielten Werte wie freie Meinung und freier Wille Einzug, während Gehorsam und Unterordnung in den Hintergrund rückten (vgl. Rödder 2014, S. 17). Diese Entwicklungen führten in der Arbeitswelt zu vermehrten Forderungen nach Autonomie und Möglichkeiten zur aktiven Beeinflussung organisationaler Abläufe.

Trotzdem wurde Mitarbeiterpartizipation bis in die 1970er Jahre vor allem indirekt – über Betriebsräte, Gewerkschaften und Tarifverhandlungen – ermöglicht (vgl. Townsend/Wilkinson/Burgess 2013, S. 338). Direkte Mechanismen der Partizipation spielten in der Forschung und der Praxis zu dieser Zeit eine untergeordnete Rolle (vgl. Strauss 2006, S. 781). Dies änderte sich mit den Forschungsarbeiten des Sozialwissenschaftlers Hirschman (1970). Er untersuchte die Reaktionen von Konsumenten auf den Qualitätsrückgang bei den Leistungen von Staaten und Unternehmen. Als eine der möglichen Reaktionen, die Individuen zeigen, sobald vorhandene Erwartungen nicht länger erfüllt werden, identifizierte Hirschman (1970, S. 21) den ‚Exit‘. Herrscht ein funktionierender Wettbewerb, wechseln Konsumenten zur Konkurrenz. Die Ursache hierfür liegt in Informationsasymmetrien, Transaktionskosten und der fehlenden Möglichkeit, zur vorherigen Organisation zurückzukehren (vgl. Allen 2014, S. 43). Mitarbeiter zeigen demgegenüber eher andere Reaktionen, die im Folgenden beschrieben werden.

Eine von Hirschman (1970) identifizierte mitarbeiterseitige Verhaltensweise stellt das Ansprechen der vorhandenen Unzufriedenheit dar, was er als

‚**Employee-Voice**‘ bezeichnet. Das von ihm eingeführte Konzept definiert er als „[...] any attempt at all to change, rather than to escape from, an objectionable state of affairs, whether through individual or collective petition to the management directly in charge, through appeal to a higher authority with the intention of forcing a change in management [...]“ (Hirschman 1970, S. 30). Sowohl dem Employee-Voice als auch dem Exit liegen die Annahme zugrunde, dass sich Individuen in einer Machtposition befinden, die sie zur Einflussnahme nutzen können, da Organisationen von ihrer Arbeitskraft abhängig sind (vgl. Allen 2014, S. 37). Befinden sich Organisationen hingegen beispielsweise in einer Monopolstellung, zeigen beide Reaktionen aufgrund des fehlenden Wettbewerbs tendenziell wenig bis keine Wirkung. Als dritte Handlungsoption nennt Hirschman (1970, S. 76) ‚Loyalty‘, was er als passives, aber optimistisches Warten auf verbesserte Zustände beschreibt. Beispielsweise setzen Mitarbeiter darauf, dass Organisationen selbstständig Veränderungen anstoßen und der eigene Einsatz bzw. das Einbringen eigener Ideen nicht notwendig ist. Diese Option wird insbesondere genutzt, wenn Mitarbeiter grundsätzlich zufrieden mit ihrem Arbeitgeber sind und eine hohe Chance auf Verbesserung der Zustände vorliegt (vgl. Withey/Cooper 1989, S. 531).

In weiterführenden Forschungsarbeiten auf Grundlage der Erkenntnisse Hirschmans wurden die identifizierten Reaktionen um eine zusätzliche Möglichkeit zum Umgang mit Unzufriedenheit ergänzt: ‚Neglect‘ (vgl. Farrell 1983, S. 598; Rusbult et al. 1988, S. 601; Withey/Cooper 1989, S. 525). Individuen, die diese Haltung einnehmen, finden sich mit den Gegebenheiten ab, geben die Hoffnung auf Besserung auf und zeigen letztlich einen verstärkten Absentismus sowie ein verringertes Engagement (vgl. Si/Li 2012, S. 1710-1712). Dies erfolgt insbesondere, wenn die potenziell negativen Konsequenzen von Employee-Voice, z. B. die Ausgrenzung durch Kollegen oder die Verärgerung der Führungskraft, als hoch eingeschätzt werden sowie wenn eine Verbesserung der Zustände als eher ausgeschlossen gilt (vgl. Withey/Cooper 1989, S. 531). Das erweiterte **Exit-Voice-Loyalty-Neglect-(EVLN)-Modell** bildete daraufhin in der Forschung das theoretische

Fundament für die grundsätzliche Erklärung des Verhaltens von unzufriedenen Individuen, sei es in Partnerschaften (vgl. z. B. Rusbult 1987) oder Organisationen (vgl. z. B. Rusbult et al. 1988).

Anfang der 1990er Jahre gewann Employee-Voice auch in der **Unternehmenspraxis** an Bedeutung. Forschungserkenntnisse über die positiven Auswirkungen damals überwiegend neuartiger Personalmaßnahmen führten dazu, dass Führungskräfte dem Humankapital fortan eine höhere Bedeutung zuschrieben (vgl. Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 384). Maßnahmen wie die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, autonome Teams, die Mitarbeiterpartizipation sowie Schulungs- und Anreizsysteme führten laut Studien zu einer erhöhten Mitarbeiterproduktivität (vgl. z. B. Arthur 1994, S. 682), Fertigungsqualität (vgl. z. B. MacDuffie 1995, S. 214-216) und finanziellen Leistung (vgl. z. B. Becker/Barry 1996). In Unternehmen wurden Mitarbeiter nicht länger nur als Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt, sondern als schwer imitierbare Quelle für Wettbewerbsvorteile angesehen (vgl. z. B. Becker/Huselid 1998, S. 54).

Es fand zudem ein Umdenken weg von der traditionellen Ansicht statt, dass Entscheidungen ausschließlich von jenen getroffen werden sollten, die mit entsprechender Autorität ausgestattet sind (vgl. McCabe/Lewin 1992, S. 112; Harley 2014, S. 83). Mitarbeiter wurden fortan aufgrund ihrer Nähe zum operativen Geschäft verstärkt dazu aufgerufen, dem Management für die Verbesserung von Prozessen relevante Informationen und Ideen mitzuteilen. Abgesehen davon etablierten Organisationen Mechanismen wie das betriebliche Vorschlagswesen, Qualitätszirkel und regelmäßige Meetings zum Austausch, um direkt vom Wissen der Mitarbeiter und den in der Forschung gezeigten positiven Einflüssen zu profitieren (vgl. Harley 2014, S. 85-86). Employee-Voice entwickelte sich zu dieser Zeit im Zuge der allgemein sinkenden Gewerkschaftsbeteiligungen zu einem zentralen Mechanismus der Mitarbeiterpartizipation (vgl. Budd/Gollan/Wilkinson 2010, S. 305; Scherm/Süß 2016, S. 241).

In der Forschung wurde Employee-Voice aufgrund des Bedeutungsanstiegs des Humankapitals nicht länger nur als Ausdruck persönlicher Unzufriedenheit, sondern zusätzlich als **proaktives Verhalten** angesehen (vgl. McCabe/Lewin 1992, S. 121). Ausgehend von der Einführung von

Hirschman (1970) bildeten sich daraufhin unterschiedliche Konzeptualisierungen von Employee-Voice, die je nach Forschungsfeld einen anderen Schwerpunkt aufweisen. Im Organizational Behavior liegt der Fokus seitdem insbesondere auf der Identifikation von Einflussfaktoren, die Mitarbeiter dazu motivieren bzw. davon abhalten, Employee-Voice zu zeigen (vgl. Wilkinson/Barry/Morrison 2020, S. 4). In diesem Forschungsfeld entwickelten sich über die Jahre ausgehend von van Dyne, Cummings und Parks (1995, S. 252-253) verschiedene Definitionen von Employee-Voice (vgl. LePine/van Dyne 1998, S. 854; van Dyne/LePine 1998, S. 109; Premeaux/Bedeian 2003, S. 1538; van Dyne/Ang/Botero 2003, S. 1369; Detert/Burris 2007, S. 870; Tangirala/Ramanujam 2008, S. 1189), die von Morrison (2011; 2014; 2023) in eine umfassende Definition integriert wurden, die die Grundlage für die vorliegende Arbeit darstellt (siehe 2.1.2).

Heutzutage wird Employee-Voice aufgrund des weltweit zunehmend geringeren Stellenwerts von Gewerkschaften und der sinkenden Beteiligung an Mitarbeiterbefragungen eine zentrale Rolle als Partizipationsmöglichkeit der Mitarbeiter zugesprochen (vgl. Budd 2014, S. 483; Scherm/Süß 2016, S. 241; Khan/Mowbray/Wilkinson 2023). Dies zeigt sich auch an der steigenden Zahl an wissenschaftlichen Publikationen zum Thema ‚Employee-Voice‘ in den letzten Jahren, die in Abbildung 2.1 dargestellt wird (vgl. Mori et al. 2022, S. 8; Morrison 2023, S. 2). Mit Blick in die Zukunft gehen Forscher aufgrund gegenwärtiger technologischer Entwicklungen, z. B. der sozialen Medien, von einer weiterhin **steigenden Relevanz** von Employee-Voice aus (vgl. z. B. Holland/Cooper/Hecker 2019, S. 77-78). Mitarbeiter können die weit verbreiteten und unkompliziert zu bedienenden modernen Kommunikationskanäle nutzen, um in Echtzeit Informationen innerhalb und außerhalb der Organisation zu teilen, sie mit Bildern und Videos zu versehen, mit weiteren Personen über ihre Ideen zu diskutieren und dabei, sofern gewünscht, anonym zu bleiben (vgl. Leonardi/Vaast 2017, S. 165-167; Kapoor et al. 2018, S. 532; Khan/Mowbray/Wilkinson 2023, S. 5). Zudem können auf diese Weise auch Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, Organisationen an ihrem Wissen teilhaben lassen (vgl. Brykman/Raver 2023, S. 812).

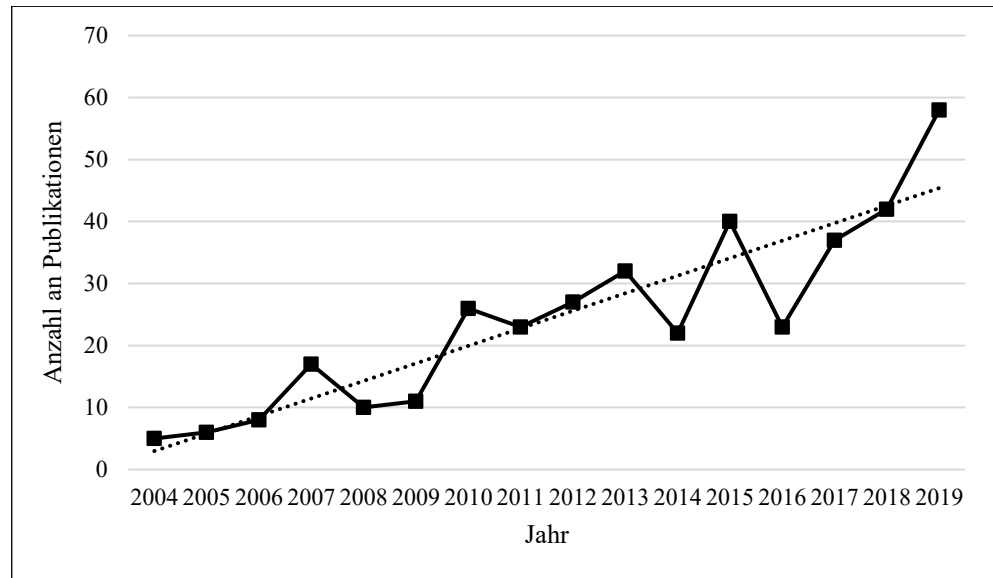


Abb. 2.1: Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zum Thema ‚Employee-Voice‘ (eigene Darstellung in Anlehnung an Mori et al. 2022, S. 8)

2.1.2 Begriffsverständnis und Abgrenzung von verwandten Konzepten

Der Definition von Morrison (2014, S. 174; 2023, S. 2) folgend wird Employee-Voice als „informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change“ verstanden. Aus dieser Definition lassen sich **Merkmale** ableiten, auf die im Folgenden eingegangen wird: Zunächst wird Employee-Voice freiwillig gezeigt und stellt keinen Bestandteil der an organisationale Stellen geknüpften Verpflichtungen dar (vgl. van Dyne/Cummings/Parks 1995, S. 218). Daraus resultierend werden Mitarbeiter weder formell für dieses Verhalten belohnt noch bestraft, wenn sie es unterlassen. Employee-Voice ist zudem konstruktiv und damit wird auf die Verbesserung organisationaler Abläufe abgezielt, anstatt diese nur zu kritisieren (vgl. Morrison 2011, S. 375). Zudem handelt es sich um ein Verhalten, das proaktiv erfolgt. Mitarbeiter werden beispielsweise nicht von ihrer Führungskraft oder Kollegen dazu veranlasst, sondern ergreifen selbst die Initiative, um zukunftsorientiert den Status quo zu verbessern (vgl. Grant/Ashford 2008, S. 8-9). Employee-Voice richtet sich an die Personen, die in der Lage sind, geeignete nächste Schritte einzuleiten, wie andere Gruppenmitglieder (vgl. LePine/van Dyne 1998), Führungskräfte höherer

Hierarchieebenen (vgl. Detert/Treviño 2010) und in den meisten Fällen die direkte Führungskraft (vgl. Morrison 2014, S. 174; Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 393).

Inhaltlich bezieht sich Employee-Voice entweder auf Ideen oder Vorschläge zur Verbesserung der Abläufe einer Organisation oder auf Bedenken bzgl. existierender oder drohender Faktoren, die der Organisation Schaden zufügen könnten (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Ersteres, in der Literatur als ‚Promotive Voice‘ bezeichnet, führt zu Veränderungen, die für andere Organisationsmitglieder kurzfristig, z. B. aufgrund von Umstellungsmaßnahmen, unangenehm sein können, langfristig jedoch ggf. der gesamten Organisation nutzen. Die gute Absicht hinter Promotive Voice wird tendenziell leicht erkannt und das Verhalten deshalb vom Empfänger positiv interpretiert. Demgegenüber stellt das Ansprechen vorhandener Probleme, das als ‚Prohibitive Voice‘ bezeichnet wird, einen impliziten Hinweis auf das Fehlverhalten der für den Umstand verantwortlichen Personen dar (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Daraus resultierend wird die ebenfalls positive Absicht hinter Employee-Voice tendenziell schwieriger erkannt, weswegen das Verhalten im Vergleich häufig negativer aufgefasst wird (vgl. Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 34).

Employee-Voice lässt sich von verwandten Konzepten, unter anderem von ‚**Employee-Silence**‘, abgrenzen. Dabei handelt es sich um das bewusste Zurückhalten von für die Organisation potenziell wertvollen Informationen (vgl. Morrison 2011, S. 377). Dieses Vorgehen wird beispielsweise verstärkt gewählt, wenn Mitarbeiter negative Konsequenzen, wie die soziale Ausgrenzung durch Kollegen und die Führungskraft, befürchten (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003, S. 1462). Bezüglich des Verhältnisses von Employee-Silence zu Employee-Voice gibt es in der wissenschaftlichen Literatur drei unterschiedliche Betrachtungsweisen (vgl. Knoll et al. 2016, S. 162-164; Sherf/Parke/Isaakyan 2021, S. 114-115). Einige Autoren stufen die beiden Verhaltensweisen als zwei Enden eines Kontinuums ein (vgl. z. B. Detert/Burris 2007, S. 872-873; Tangirala et al. 2013, S. 1040). Employee-Silence wird demnach als Ausbleiben von Employee-Voice verstanden und vice versa. Anderen Autoren zufolge handelt es sich bei Employee-Voice und Employee-Silence um unterschiedliche Konzepte (vgl. z. B. van

Dyne/Ang/Botero 2003, S. 1361-1362; Kish-Gephart et al. 2009, S. 166). Dieser Argumentation folgend stellt Employee-Silence, anders als Employee-Voice, keine aktive Entscheidung eines Mitarbeiters, sondern vielmehr eine Art unterbewusste und automatisiert ablaufende Handlung dar (vgl. Pinder/Harlos 2001, S. 335), die aus langfristiger Unzufriedenheit und einem Zustand der Resignation resultiert. Vertreter der dritten Betrachtungsweise des Zusammenhangs zwischen Employee-Voice und Employee-Silence schlagen eine Integration beider Verhaltensweisen vor (vgl. z. B. Knoll/Redman 2016, S. 839; Rybnikova 2016, S. 289-290). Demnach entscheiden Mitarbeiter je nach vorliegender Information, ob sie diese ansprechen oder nicht. Beispielsweise wird die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens für jede Situation aufs Neue beurteilt, was Mitarbeiter abhängig vom Ergebnis zu einer der beiden Entscheidungen veranlasst. Abgesehen davon haben nach Aussage der Autoren auch mitarbeiterseitige Motive Einfluss auf diese Entscheidung. Mitarbeiter zeigen beispielsweise Employee-Voice, um die Aufmerksamkeit auf eine andere Person bzw. Thematik zu lenken, und neigen zu Employee-Silence, weil sie den Arbeitgeber nicht in ein schlechtes Licht rücken möchten. In der vorliegenden Arbeit wird dem zuletzt beschriebenen Verständnis des Zusammenhangs zwischen Employee-Voice und Employee-Silence gefolgt. Es wird davon ausgegangen, dass sich Mitarbeiter situationsabhängig für oder gegen Employee-Voice entscheiden.

Ausgehend von den beschriebenen Merkmalen lässt sich Employee-Voice auch vom verwandten Konzept ‚**Issue-Selling**‘ unterscheiden. Dieses stellt einen Prozess dar, mittels dessen Individuen die Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene auf Entwicklungen und Events lenken, die Auswirkungen auf die organisationale Leistung haben könnten (vgl. Dutton/Ashford 1993, S. 398; Dutton et al. 2001, S. 716). Auf diese Weise können Informationen in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden, zu denen die Führungsspitze sonst keinen Zugang hat (vgl. Dutton/Ashford 1993, S. 401). Issue-Selling ist damit von besonderer Relevanz für emergente Wandelprozesse und organisationale Anpassungen an Veränderungen des Marktes (vgl. Dutton et al. 2002). Es handelt sich dabei insbesondere um strategisch relevante Informationen, die aufgrund der hierarchischen Beziehung vom mittleren Management kommuniziert werden (vgl. Dutton/Ashford 1993,

S. 399). Diese beiden Merkmale stellen die zentralen Unterschiede zu Employee-Voice dar, das inhaltlich breiter aufgestellt ist und insbesondere durch Mitarbeiter geäußert wird (vgl. Morrison 2011, S. 377-378). Zudem findet im Rahmen des Issue-Sellings nicht nur die reine Kommunikation eines Anliegens statt, sondern es erfolgen weitere Verhaltensweisen, beispielsweise die Suche nach zusätzlichen Unterstützern, um die Aufmerksamkeit der Führungsspitze zu erhalten (vgl. Morrison 2014, S. 177).

Ein weiteres mit Employee-Voice verwandtes Konzept stellt ‚**Upward-Communication**‘ dar. Diese ist der Prozess der direkten Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (vgl. Glauser 1984, S. 614). Dabei stellt Letzterer beispielsweise Fragen zu aufgabenbezogenen Arbeitsabläufen, äußert Verbesserungsvorschläge oder teilt lediglich Informationen über sich und andere. Damit kann der Inhalt von Upward-Communication im Vergleich zu Employee-Voice vielfältiger sein, was den zentralen Unterschied zwischen beiden Konzepten darstellt (vgl. Morrison 2011, S. 378).

Ebenfalls mit Employee-Voice verwandt ist ‚**Organizational Dissent**‘ (vgl. Kassing 1997). Dabei handelt es sich um die Äußerung von Unverständnis und gegensätzlichen Meinungen über organisationale Abläufe, Richtlinien und Vorhaben (vgl. Kassing 1998, S. 183). Die gegensätzlichen Meinungen können an Führungskräfte, Mitglieder auf gleicher Hierarchieebene oder Personen außerhalb der Organisation gerichtet sein. Organizational Dissent stellt eine Unterkategorie von Employee-Voice dar (vgl. Kassing 1998, S. 183). Die Verwandtschaft resultiert unter anderem daraus, dass das von Hirschman (1970) aufgestellte und daraufhin erweiterte EVLN-Modell (siehe 2.1.1) zur Erklärung der Reaktionen auf Unzufriedenheit auch einen Teil des theoretischen Fundaments von Organizational Dissent darstellt (vgl. Kassing 1997, S. 319). Im Gegensatz dazu ist Employee-Voice per Definition konstruktiv und damit wird auf die Verbesserung organisationaler Abläufe abgezielt (vgl. Morrison 2011, S. 375).

Zuletzt lässt sich Employee-Voice von ‚**Whistleblowing**‘ abgrenzen. Dieses stellt die Offenlegung illegaler oder unmoralischer Handlungen durch Organisationsmitglieder gegenüber Personen dar, die in der Lage sind, mit notwendigen Schritten auf das angesprochene Fehlverhalten zu reagieren

(vgl. Miceli/Near 1992, S. XV). Letzteres ist dabei von einer solchen Tragweite, dass es eine Gefahr für die öffentliche Ordnung und die Gesellschaft darstellt (vgl. Near/Miceli 1996, S. 508). Angesprochen wird es entweder intern, z. B. gegenüber der Führungskraft, oder extern, beispielsweise gegenüber den Medien oder der Staatsanwaltschaft. Externe Ansprechpartner werden dabei aus Sorge vor Vergeltungsmaßnahmen erst kontaktiert, sobald über den internen Weg keine Reaktionen erfolgt sind (vgl. Near/Miceli 1996, S. 509). Populäre Fälle sind die Enthüllungen des ehemaligen Mitarbeiters der US-amerikanischen Geheimdienste ‚NSA‘ und ‚CIA‘ Edward Snowden, der über die vollständige Überwachung des Internets durch die Geheimdienste berichtete (vgl. Scheuerman 2014), sowie die Vorwürfe von ehemaligen Mitarbeitern von Facebook bzgl. des Umgangs mit problematischen Inhalten (vgl. Ralph/Singhal 2019). Als Reaktion auf medienwirksame Beispiele wie diese haben viele Organisationen interne Whistleblowing-Richtlinien eingeführt (vgl. Hassink/Vries/Bollen 2007, S. 25). Durch Vorgaben, wie intern mit illegalen und unmoralischen Handlungen umzugehen ist, soll verhindert werden, dass entsprechende Informationen nach außen getragen werden. Zudem wurden zum Schutz von Whistleblowern Gesetze erlassen, in denen beispielsweise organisationale Vergeltungsmaßnahmen unter Strafe gestellt werden (vgl. Schultz/Harutyunyan 2015). Whistleblowing unterscheidet sich insbesondere dadurch von Employee-Voice, dass sich die Kommunikation auch an Personen außerhalb der Organisation richten kann. Zudem sind die angesprochenen Inhalte auf Fehlverhalten beschränkt (vgl. Morrison 2011, S. 378).

2.1.3 Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses

Im Rahmen ihrer Übersichtsarbeit entwickelte Morrison (2014, S. 185) ein konzeptionelles Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses, welches in Abbildung 2.2 dargestellt ist.

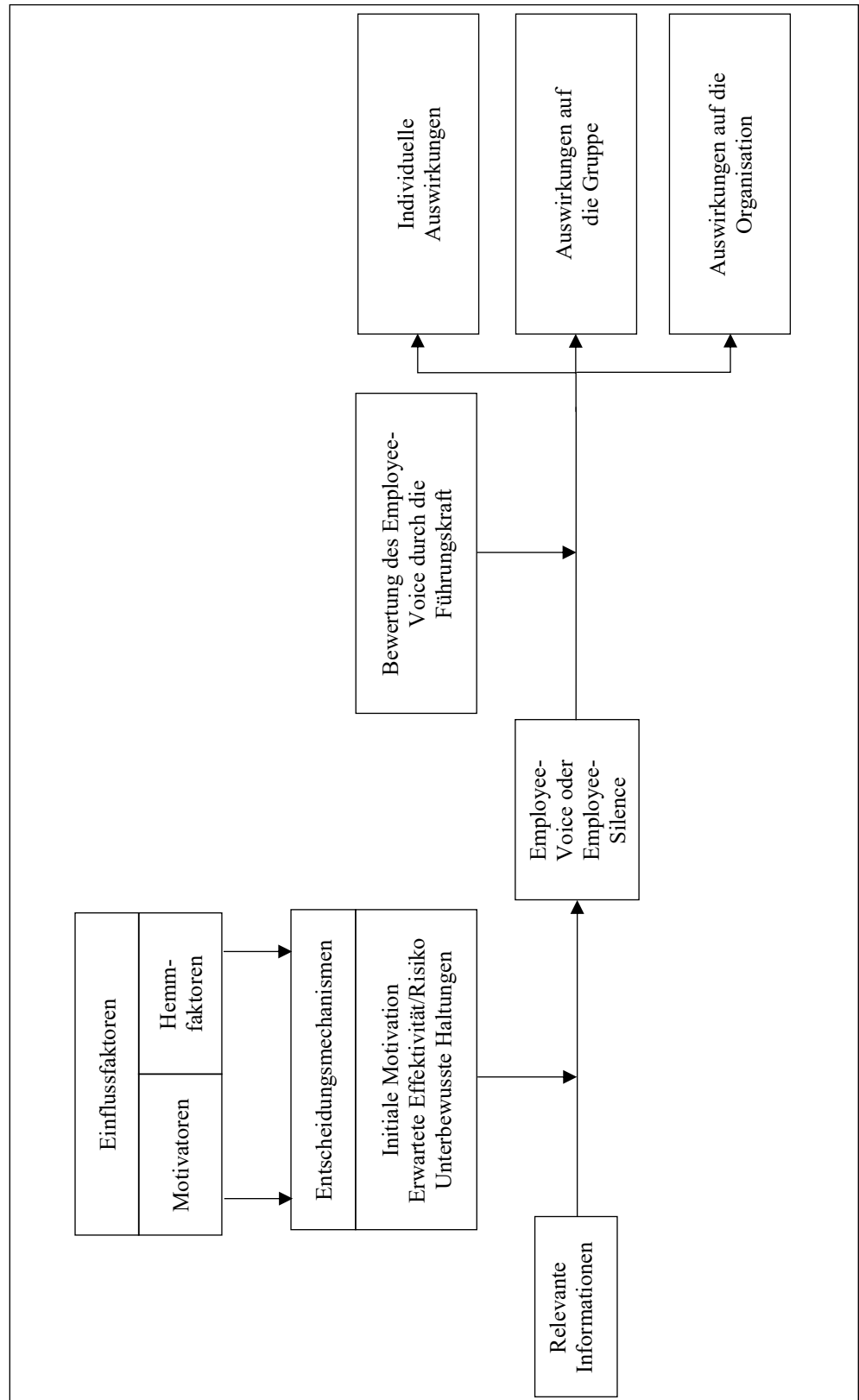


Abb. 2.2: Konzeptionelles Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses (eigene Darstellung in Anlehnung an Morrison 2014)

Relevante Informationen, die Mitarbeitern vorliegen und von diesen als bedeutsam für die Verbesserung organisationaler Abläufe eingestuft werden, stellen den Ausgangspunkt des Employee-Voice-Prozesses dar. Der Umgang mit den Informationen, also die mitarbeiterseitige Entscheidung, ob diese mit der Organisation geteilt werden oder nicht, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die sich in Abhängigkeit von der Einflussrichtung in **Motivatoren und Hemmfaktoren** unterscheiden lassen.

Die Faktoren haben Einfluss auf verschiedene **Entscheidungsmechanismen**, von denen der weitere Umgang mit den relevanten Informationen abhängt. Zum einen besteht eine Auswirkung auf die initiale Motivation des Mitarbeiters, einen Beitrag zur Verbesserung der organisationalen Abläufe zu leisten, und zum anderen auf Überlegungen hinsichtlich der Effektivität bzw. des Risikos des Vorhabens (vgl. Morrison 2014, S. 185). Mitarbeiter wägen ab, ob die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme ausreichend wahrscheinlich ist, um mögliche Risiken, beispielsweise negative Konsequenzen für die eigene Karriere, auszugleichen (vgl. Ashford et al. 1998, S. 41-45). Aber auch unterbewusste Haltungen von Mitarbeitern, die aus Sozialisation resultieren, als selbstverständlich aufgefasst werden und sich beispielsweise auf den Umgang mit Autoritäten beziehen, werden durch die Motivatoren und die Hemmfaktoren beeinflusst (vgl. Detert/Edmondson 2011, S. 470; Knoll et al. 2021, S. 623; Brykman/Maerz 2023, S. 331-333). In Abhängigkeit davon, welche Seite überwiegt, schätzen Mitarbeiter daraufhin ein, ob es sich lohnt, vorhandene Informationen zu teilen, oder ob dies nicht der Fall ist, was in **Employee-Voice** oder in **Employee-Silence** mündet.

Der Empfänger von Employee-Voice ist in den meisten Fällen die direkte Führungskraft, die über den weiteren Umgang mit Vorschlägen entscheidet (vgl. Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 393). Die **Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte** stellt deshalb den nächsten Schritt im Employee-Voice-Prozess dar, wovon abhängt, ob Maßnahmen umgesetzt, weitergeleitet oder verworfen werden (vgl. Marchington/Suter 2013, S. 289).

Die Umsetzung von Maßnahmen stellt nur eine von vielen **Auswirkungen** dar, die aus einer positiven Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte resultieren können. Es kann darüber hinaus zu weiteren Auswirkungen für das Individuum, die Gruppe und die gesamte Organisation kommen, die

den Abschluss des Employee-Voice-Prozesses darstellen (vgl. Morrison 2014, S. 185).

2.1.4 Einflussfaktoren des Employee-Voice

In der Forschung zu Employee-Voice wurde eine Vielzahl an (1) Motivatoren und Hemmfaktoren identifiziert, die Mitarbeiter dazu bewegen bzw. davon abhalten, Employee-Voice zu kommunizieren. Sie lassen sich in fünf Kategorien einteilen (vgl. Morrison 2014, S. 186; 2023, S. 6). Zudem gibt es verschiedene (2) Entscheidungsmechanismen, die durch die Motivatoren und die Hemmfaktoren beeinflusst werden. Ein diesbezüglicher Überblick erleichtert das Verständnis der im nächsten Abschnitt thematisierten Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte.

(1) Im Hinblick auf **Persönlichkeitsmerkmale** zeigen bisherige Forschungsergebnisse unter anderem, dass Menschen mit einer proaktiven Persönlichkeit verstärkt Employee-Voice zeigen (vgl. Li et al. 2022). Solche Individuen finden sich nur ungern mit dem Status quo ab und sind stattdessen ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, ihn zu verbessern (vgl. Bateman/Crant 1993, S. 105). Die Metaanalyse von Zare und Flinchbaugh (2019, S. 38-39) zeigt zudem, dass extrovertierte und gewissenhafte Menschen sowie jene, die offen für neue Erfahrungen sind, verstärkt zu Employee-Voice neigen. Extrovertierte Menschen sind gesellig, aktiv sowie gesprächig und fühlen sich dabei wohl, wenn sie ihre Meinung äußern (vgl. LePine/van Dyne 2001, S. 331; Avery 2003, S. 441). Zudem sind sie eher proaktiv und auf der Suche nach Möglichkeiten zur sozialen Interaktion mit anderen Menschen (vgl. Wanberg/Kammeyer-Mueller 2000, S. 381-382). Personen, die offen für neue Erfahrungen sind, zeichnen sich dadurch aus, dass sie fantasievoll (vgl. McCrae/Costa 2003, S. 4) sowie kreativ (vgl. Feist 1998, S. 295) sind und sich gern innovative Lösungen zur Verbesserung organisationaler Abläufe überlegen (vgl. Avery 2003, S. 441). Gewissenhafte Individuen wiederum sind kompetent, pflichtbewusst, zielorientiert und auf das Wohlergehen der Organisation bedacht (vgl. Costa/McCrae/Dye 1991, S. 893; Nikolaou/Vakola/Bourantas 2008, S. 670). Während Menschen mit den genannten Persönlichkeitsmerkmalen eher ihr Wissen teilen, gibt es Merkmale, die zu gegenteiligen Effekten führen. Ein Beispiel dafür stellt die Erfolgsorientierung, also das ausgeprägte persönliche Streben nach beruflichem Erfolg

(vgl. Neuman/Kickul 1998, S. 267), dar (vgl. Tangirala et al. 2013, S. 1045-1046). Mitarbeiter, die diesen Charakterzug aufweisen, sind eher egoistisch und sensibel für Chancen und Risiken, die sich aus ihrem Arbeitsverhältnis ergeben (vgl. Moon 2001, S. 536). Da Employee-Voice mit Risiken einhergeht, z. B. hinsichtlich sozialer Ausgrenzung und negativer Implikationen für die eigene Karriere (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003, S. 1462), unterlassen erfolgsorientierte Mitarbeiter dieses Verhalten tendenziell (vgl. Tangirala et al. 2013, S. 1045).

Neben den Persönlichkeitsmerkmalen haben **arbeitsbezogene Einstellungen und Wahrnehmungen** Einfluss auf die mitarbeiterseitige Motivation, Employee-Voice zu zeigen. Die Literatur zeigt, dass sich diesbezüglich unter anderem eine hohe Arbeitszufriedenheit positiv auswirkt (vgl. z. B. Tedone/Bruk-Lee 2022), da damit ein ausgeprägteres Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation und eine größere Motivation zur Kommunikation von Vorschlägen zur Verbesserung der Abläufe einhergehen (vgl. LePine/van Dyne 1998, S. 854; Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011). Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die sich in hohem Maße mit ihrer Organisation identifizieren, was dazu führen kann, dass sie sich verstärkt in deren Perspektive hineinversetzen und deren Ziele als ihre persönlichen Ziele ansehen (vgl. van Knippenberg 2000, S. 358-359; Qi/Ming-Xia 2014, S. 238-239). Demgegenüber halten sich Mitarbeiter tendenziell zurück, wenn sie sich, z. B. aufgrund von Unmut wegen getroffener Entscheidungen, von ihrer Organisation distanzieren (vgl. Burris/Detert/Chiaburu 2008, S. 917-918). Daraus resultierend zeigen sie fortan weniger Engagement und sehen sich nicht länger verantwortlich für den Erfolg der Organisation (vgl. Kahn 1990, S. 702).

Zudem teilen Mitarbeiter mit bestimmten **Emotionen und Überzeugungen** verstärkt ihr Wissen. Im Falle von positiven Emotionen, beispielsweise wenn sie fröhlich, begeistert oder stolz sind, sehen sie weniger Risiken bzgl. ihres Vorhabens, Employee-Voice zu äußern, und fühlen sich gleichzeitig in die Lage versetzt, mit etwaigen Widerständen umzugehen (vgl. Madrid 2020, S. 2-3). Sind Mitarbeiter demgegenüber beispielsweise davon überzeugt, dass ihr Vorhaben aussichtslos ist und keinen Unterschied macht, so halten sie sich eher zurück (vgl. Köllner/Ruhle/Süß 2018, S. 13-14).

Auch die **Führungskraft bzw. deren Verhalten** beeinflusst die Entscheidung, ob Employee-Voice gezeigt wird oder nicht. Weisen Führungskräfte beispielsweise einen ethischen (vgl. Bedi/Alpaslan/Green 2016; Zheng et al. 2022; Dua/Farooq/Rai 2023) und transformationalen (vgl. Liang et al. 2017; Svendsen/Unterrainer/Jønsson 2018; Ilyas et al. 2021; Adhyke et al. 2023) Führungsstil auf, neigen Mitarbeiter dazu, Employee-Voice zu zeigen. Im Falle von transformationaler Führung werden sie von ihrer Führungskraft dazu inspiriert, den Status quo zu hinterfragen und vorhandene Probleme aus neuen Blickwinkeln zu betrachten (vgl. Avolio/Bass/Jung 1999, S. 450). Ethisch geführte Mitarbeiter wiederum werden durch ihre Führungskräfte dazu sensibilisiert, Probleme in der Organisation anzusprechen, indem ein dies unterstützendes Arbeitsumfeld geschaffen wird (vgl. Brown/Treviño/Harrison 2005, S. 120). Darüber hinaus sind Mitarbeiter motivierter, Employee-Voice zu zeigen, wenn ihre LMX-Qualität hoch ist (vgl. van Dyne/Kamdar/Joireman 2008, S. 1200-1201; Tarkang/Nange/Ozturen 2022, S. 8). Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein freundschaftliches Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vorliegt, persönliche Ziele gegenseitig unterstützt und berufliche Leistungen des jeweils anderen anerkannt werden (vgl. Liden/Maslyn 1998, S. 50). Eine Erklärung für diesen Zusammenhang liefert die Social-Exchange-Theory (vgl. Blau 1964). Mitarbeiter, die sich von ihrer Organisation bzw. der Führungskraft gut behandelt und wertgeschätzt fühlen, haben gemäß der mit der Theorie einhergehenden Reziprozitätsnorm das verstärkte Bedürfnis danach, etwas zurückzugeben (vgl. Cropanzano/Mitchell 2005, S. 883-885). Dies äußert sich beispielsweise durch weniger Absentismus (vgl. van Dierendonck/Le Blanc/van Breukelen 2002, S. 88-89), eine höhere Arbeitsleistung (vgl. Conway/Coyle-Shapiro 2006) und Employee-Voice (vgl. Botero/van Dyne 2009, S. 94-95). Werden Mitarbeiter demgegenüber von der Führungskraft schlecht behandelt (vgl. Rani et al. 2021, S. 1060) oder wird Letztere als Narzisst wahrgenommen (vgl. Zhang/Lou/Guan 2021, S. 9), so äußert sich das reziproke Verhalten durch das Unterlassen von Employee-Voice.

Darüber hinaus haben **kontextuelle Faktoren** Einfluss auf die Entscheidung des Mitarbeiters, ob er Employee-Voice zeigt oder nicht. Diesbezüglich ist zunächst das organisationale Klima zu nennen. In Abhängigkeit davon, ob

Mitarbeiter annehmen, dass Employee-Voice in der Organisation allgemein gern gesehen wird, oder nicht, entscheiden sie sich dafür oder dagegen (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 716; Morrison/Wheeler-Smith/Kamdar 2011, S. 187). Zudem halten sich Mitarbeiter verstärkt zurück, wenn sie arbeitsbezogenen Stressoren, beispielsweise einer hohen Arbeitslast, Zeitdruck und Arbeitsplatzunsicherheit, ausgesetzt sind (vgl. Zhang et al. 2014, S. 685). Ihre Situation stufen Mitarbeiter in dem Fall tendenziell als unfair ein, weswegen sie als Ausdruck von Reziprozität Employee-Voice unterlassen (vgl. Colquitt et al. 2001, S. 436).

(2) Die zuvor aufgeführten Motivatoren und Hemmfaktoren haben Einfluss auf drei Mechanismen, die zentral für die Entscheidung eines Mitarbeiters sind, ob vorliegende Informationen mit der Organisation geteilt werden oder nicht (vgl. Morrison 2014, S. 185).

In Abhängigkeit davon, ob die Motivatoren oder die Hemmfaktoren überwiegen, wird zum einen die hinter Employee-Voice stehende **initiale Motivation** verstärkt bzw. abgeschwächt. Diese ist in den meisten Fällen insbesondere prosozialer Natur und zielt auf die Verbesserung organisationaler Abläufe und weniger auf persönliche Interessen ab (vgl. Morrison 2011, S. 381-382).

Darüber hinaus beeinflussen Motivatoren und Hemmfaktoren die mitarbeiterseitigen Abwägungen bzgl. der **erwarteten Effektivität und des Risikos** ihres Vorhabens, Employee-Voice zu zeigen (vgl. Morrison 2014, S. 180-181). Mitarbeiter überlegen zunächst, wie groß die Erfolgchancen für die gewünschte Veränderung sind. Diese werden beispielsweise als hoch eingestuft, wenn das organisationale Klima als offen und partizipativ wahrgenommen wird (vgl. Frazier/Fainshmidt 2012, S. 704-706; Edmondson/Bransby 2023, S. 65). Abgesehen davon machen sich die Mitarbeiter Gedanken über die negativen Konsequenzen, die aus dem Verhalten resultieren können (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 708). Sie befürchten beispielsweise, dass sie ihre Führungskraft oder Kollegen verärgern könnten, wenn sie sich für die Veränderung teils jahrelang gelebter bzw. selbst eingeführter Abläufe einsetzen. Folglich sehen sie die aus defensiven Haltungen resultierende Gefahr der sozialen Ausgrenzung und negativer Auswirkungen auf die eigene Karriere (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003, S. 1462).

Während die initiale Motivation sowie Abwägungen bzgl. der Effektivität und des Risikos bewusste Entscheidungen darstellen, wirken die Motivatoren und die Hemmfaktoren auch auf **unterbewusste Haltungen**. Dies kann beispielsweise aus einem Angstzustand von Mitarbeitern aufgrund eines plötzlichen Wutausbruchs der Führungskraft resultieren (vgl. Kish-Gephart et al. 2009; Morrison 2014, S. 183). Aber auch implizite Theorien über Employee-Voice sind zu nennen (vgl. Detert/Edmondson 2011; Knoll et al. 2021; Brykman/Maerz 2023). Dabei handelt es sich um als selbstverständlich angesehene Überzeugungen bzgl. der Angemessenheit von Employee-Voice. Durch vergangene Erfahrungen können Mitarbeiter beispielsweise zur generellen Ansicht kommen, dass Employee-Voice grundsätzlich nicht gern gesehen wird und in jedem Fall zu negativen Konsequenzen führt (vgl. Detert/Edmondson 2011, S. 463). Weiterhin wirken sich Sozialisierungsprozesse auf implizite Employee-Voice-Theorien aus (vgl. Kish-Gephart et al. 2009). Durch Erlebnisse mit den Eltern, den Lehrern, den Kollegen und den Führungskräften prägen sich Individuen z. B. ein, dass Autoritäten nicht herausgefordert werden sollten (vgl. Morrison 2014, S. 183; Brykman/Maerz 2023, S. 332). Somit denken Mitarbeiter nicht explizit darüber nach, ob sich das Teilen ihres Wissens in einer spezifischen Situation lohnt, da das Verhalten von vornherein infolge einer unterbewussten Entscheidung unterlassen wird.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich festhalten, dass Mitarbeiter ihnen vorliegende Informationen äußern, wenn die Motivatoren vorhandene Hemmfaktoren überwiegen, das Vorhaben als effektiv eingestuft wird und unterbewusste Haltungen die Äußerung begünstigen (vgl. Morrison 2014, S. 185). Dominieren hingegen die Hemmfaktoren, wirkt sich dies negativ auf die Entscheidungsmechanismen aus, sodass der Mitarbeiter die Informationen für sich behält.

2.1.5 Auswirkungen des Employee-Voice

Auswirkungen des Employee-Voice können sich auf (1) das Individuum, (2) die Gruppe bzw. (3) die gesamte Organisation beziehen. Die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des Employee-Voice hilft für das Verständnis der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte und verdeutlicht

deren Relevanz, da sie den beschriebenen Auswirkungen vorgelagert ist und über den weiteren Umgang mit Employee-Voice entscheidet (siehe 2.1.3).

(1) Zeigen Mitarbeiter Employee-Voice, so kann sich dies unter anderem auf ihre **individuelle Leistungsbeurteilung** auswirken. Studien führten diesbezüglich zu divergierenden Ergebnissen. Whiting, Podsakoff und Pierce (2008, S. 131) sowie Sibunruang und Kawai (2023, S. 693) konnten in ihren Studien beispielsweise einen positiven Zusammenhang nachweisen. Die Autoren argumentieren, dass Führungskräfte Employee-Voice grundsätzlich wertschätzen, da Anpassungen des Status quo eine Notwendigkeit für das Überleben vieler Organisationen darstellen. Zudem helfen die Informationen Führungskräften dabei, erfolgreich in ihrer organisationalen Rolle zu sein. Die verbesserten Leistungsbeurteilungen stellen damit eine Belohnung für das Commitment von Mitarbeitern gemäß der Reziprozitätsnorm dar (vgl. Blau 1964, S. 336; Li et al. 2023, S. 4-5). Demgegenüber führte die Studie von Seibert, Kraimer und Crant (2001, S. 862-863) zu gegenteiligen Ergebnissen. Diesem zufolge kann sich Employee-Voice auch negativ auf die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung und einer Gehaltserhöhung von Mitarbeitern auswirken. Den Zusammenhang erklären die Autoren damit, dass Employee-Voice, das sich auf vorhandene Probleme bezieht, tendenziell auf wenig Wertschätzung durch Führungskräfte stößt. Bestätigt wird die Annahme durch die Metaanalyse von Chamberlin und Kollegen (2017, S. 33-34), in der positive Auswirkungen von Promotive Voice und negative Auswirkungen von Prohibitive Voice auf die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern aufgezeigt wurden.

Zudem wirkt sich Employee-Voice auf die **Arbeitseinstellungen** von Mitarbeitern aus (vgl. Bashshur/Oc 2015, S. 1535). Beispielsweise zeigen sie unter anderem tendenziell eine höhere Arbeitszufriedenheit (vgl. z. B. Thomas/Whitman/Viswesvaran 2010, S. 285-286; Nawakitphaitoon/Zhang 2021, S. 4741). Dies resultiert aus einem größeren Person-Job-Fit, also einer starken Übereinstimmung zwischen arbeitsbezogenen Anforderungen und Erwartungen (vgl. Edwards 1991), sobald Mitarbeiter proaktiv etwas ansprechen und auf diese Weise ihr Arbeitsumfeld verändern (vgl. Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005, S. 300-301). Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter verstärkt ein Gefühl von Autonomie und hoher Aufgabenrelevanz, was sich ebenfalls positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken kann

(vgl. Thomas/Whitman/Viswesvaran 2010, S. 286). Als Reaktion auf die Möglichkeit, an der organisationalen Entscheidungsfindung mitzuwirken und Veränderungen herbeizuführen, zeigen Mitarbeiter zudem ein erhöhtes Arbeitsengagement, da sie sich als Person und in ihrer Meinung wertgeschätzt fühlen (vgl. Rees/Alfes/Gatenby 2013, S. 2790).

Neben den Auswirkungen von Employee-Voice auf die Leistungsbeurteilung und die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitern besteht ein Einfluss auf **mitarbeiterseitige Kündigungsabsichten** (vgl. z. B. Spencer 1986, S. 497). Den Annahmen im EVLN-Modell (siehe 2.1.1) entsprechend stellt Employee-Voice als Reaktion auf Unzufriedenheit eine der zentralen Alternativen zur Kündigung dar. Mitarbeiter halten in dem Fall eine Verbesserung der Situation für ausreichend wahrscheinlich, sodass sie es vorziehen, die Ursache für ihre Unzufriedenheit anzusprechen, anstatt den Arbeitgeber zu wechseln (vgl. Hirschman 1970). Unter bestimmten Voraussetzungen kann Employee-Voice jedoch auch Kündigungsabsichten verstärken. Laut McClean, Burris und Detert (2013, S. 537-540) ist dies vor allem der Fall, wenn Führungskräfte keinen ausreichenden Zugang zu für die Veränderung notwendigen Ressourcen haben, wenn sie keinen Einfluss auf die organisationale Entscheidungsfindung nehmen können und wenn sie als wenig veränderungsorientiert wahrgenommen werden. Die Autoren argumentieren, dass Mitarbeiter dann feststellen, dass sie keine Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld haben. Dies kann in vielen Fällen zu Frustration, zu Enttäuschung und letztlich zur Kündigung führen.

Zudem kann Employee-Voice den **sozialen Status**, also das von anderen Personen zugeschriebene Ausmaß an Respekt und Wertschätzung (vgl. Anderson et al. 2001, S. 117), erhöhen (vgl. Weiss/Morrison 2019, S. 12-13). Dies resultiert daraus, dass Bestrebungen nach Veränderung des Status quo und die Abkehr von der vorherrschenden Meinung die Aufmerksamkeit anderer Personen auf sich zieht und zur Zuschreibung von Gruppenorientierung, Durchsetzungsstärke, Kompetenz und damit Status führt (vgl. Ridgeway 1978).

Darüber hinaus kann sich Employee-Voice auf das **individuelle Wohlbefinden** auswirken. Es kann zu gesteigerter Vitalität (vgl. Cangiano/Parker/Yeo 2019, S. 65-67; Röllmann/Weiss/Zacher 2021, S. 716-717) und einem Gefühl

von Kompetenz (vgl. Cangiano/Parker/Yeo 2019, S. 66-67) führen. Zudem können die Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Organisation durch neuartige Ideen zur Optimierung der Abläufe verbessert werden, was das Bedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt (vgl. Cangiano/Parker 2016, S. 234). Die Ergebnisse von Röllmann, Weiss und Zacher (2021, S. 716-717) zeigen auf der anderen Seite, dass Employee-Voice auch unter bestimmten Voraussetzungen zu Abgeschlagenheit und Erschöpfung führen kann. Nehmen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz als unsicher und gefährdet wahr, fühlen sie sich eher ungerecht behandelt und dahingehend unter Druck gesetzt, Employee-Voice zeigen zu müssen (vgl. Cangiano/Parker 2016, S. 245). Darüber hinaus empfinden sie aufgrund der Arbeitsplatzunsicherheit eine fehlende Wertschätzung ihres Beitrags, was ebenfalls zu den negativen Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden führen kann.

(2) Zeigt ein Mitarbeiter Employee-Voice, können daraus nicht nur Auswirkungen auf das Individuum, sondern auch auf die Gruppe resultieren. Beispielsweise kann es zu einer Steigerung der **Kreativität und Innovativität** kommen (vgl. z. B. Della Torre/Gritti/Salimi 2021, S. 769-770). Versucht ein Mitarbeiter den Status quo aktiv mittels Employee-Voice zu verändern, sehen sich Gruppenmitglieder tendenziell gezwungen, sich vom Konformitätsdruck zur Beibehaltung der bis dahin gelebten Abläufe zu lösen (vgl. Hackman/Morris 1975; Bashshur/Oc 2015, S. 1538). Dies stellt die Voraussetzung dafür dar, die Argumente des Mitarbeiters besser verstehen, von mehreren Seiten beleuchten und letztlich ggf. zurückweisen zu können (vgl. Nemeth 1986, S. 29; 1997, S. 62). Gruppen, die durch partizipative und selbstreflektierende Strukturen geprägt sind, nutzen Employee-Voice daraufhin häufig als Ausgangspunkt für die Entwicklung weiterer innovativer Ideen (vgl. DeDreu/West 2001, S. 1195-1198; DeDreu 2002, S. 293-294).

Darüber hinaus wird die **Entscheidungsfindung** von Gruppen durch Employee-Voice beeinflusst. Der vorigen Argumentation folgend beschäftigen sich Gruppenmitglieder verstärkt mit den Themen, die von der dominierenden Meinung der Gruppe abweichen, um ihre ablehnende Haltung besser verargumentieren zu können (vgl. DeDreu et al. 2000). Daraus resultierend schenken sie der Idee des Mitarbeiters größere Aufmerksamkeit, informieren

sich umfangreich und ziehen vermehrt Alternativen in Betracht (vgl. Bashhur/Oc 2015, S. 1538). Dooley und Fryxel (1999, S. 397) zeigten in ihrer Studie auf, dass dieser Zusammenhang insbesondere vorliegt, wenn Mitarbeiter, die Employee-Voice zeigen, als loyal gegenüber der Gruppe wahrgenommen werden. In dem Fall konzentrieren sich die Mitglieder eher auf den Inhalt des Beitrags und weniger auf das Motiv, da dieses als mit den Zielen der Gruppe vereinbar eingestuft wird (vgl. Dooley/Fryxell 1999, S. 392).

Employee-Voice wirkt sich nicht nur auf die Kreativität und Innovativität sowie die Entscheidungsfindung von Gruppen aus, sondern auch auf deren **Leistung** (vgl. z. B. MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011, S. 577-580; Detert et al. 2013). Detert und Kollegen (2013) konnten in ihrer Studie diesbezüglich positive Auswirkungen nachweisen. Diesen Zusammenhang begründen die Autoren damit, dass Führungskräfte die Ansichten der Mitarbeiter direkt in die Entwicklung und die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe einfließen lassen können. Sofern dies nicht in ihrer Macht liegt, können sie die Information zum Überzeugen der dafür verantwortlichen Autorität in der Organisation verwenden (vgl. Detert et al. 2013, S. 639). Die Autoren zeigten darüber hinaus, dass sich Employee-Voice, das an andere Mitglieder in der Gruppe gerichtet ist, eher negativ auf deren Leistung auswirkt. Da die Mitglieder in den meisten Fällen nicht die notwendigen Ressourcen zur Einleitung weiterer Schritte haben, hält sie dieses Verhalten von ihrer Arbeit ab, ohne einen direkten Nutzen zu erbringen (vgl. Detert et al. 2013, S. 642). Dies ist auch der Fall, wenn sich Employee-Voice an Führungskräfte anderer Gruppen richtet. Auf diese Weise werden ggf. die Informationsbasis und die Legitimität der direkten Führungskraft untergraben (vgl. Ashford/Sutcliffe/Christianson 2009, S. 190). Daraus resultierend besteht die Gefahr, dass die eigene Führungskraft langfristig als weniger kompetent für die Lösung vorhandener Probleme wahrgenommen wird (vgl. Balkuni/Harrison 2006, S. 59). Diese Umstände schaden letztlich der Gruppenleistung.

Zudem wirkt sich die Häufigkeit von Employee-Voice auf die Gruppenleistung aus. MacKenzie, Podsakoff und Podsakoff (2011, S. 578-579) konnten in ihrer Studie diesbezüglich einen kurvilinearen Zusammenhang nachwei-

sen. Während eine moderate Häufigkeit tendenziell zu positiven Entwicklungen, z. B. erhöhter Kreativität und verbesserten Abläufen, führt, kann ein häufiges Infragestellen des Status quo in Gruppenkonflikten münden (vgl. Milliken/Morrison/Hewlin 2003, S. 1462). Unter diesen leidet dann tendenziell die Zusammenarbeit in der Gruppe, was eine schlechtere Leistung zur Folge haben kann (vgl. Jehn 1995, S. 259).

(3) Auch auf organisationaler Ebene kann Employee-Voice Auswirkungen haben. Kommunizieren Mitarbeiter Informationen, zu denen Führungskräfte häufig keinen Zugang haben, trägt dies unter anderem zum **organisationalen Lernen** und zu einer **verbesserten Entscheidungsfindung** bei (vgl. van Dyne/LePine 1998, S. 109). Organisationen können das Wissen nutzen, um Prozesse anzupassen, Fehler zu beseitigen und sich an veränderte Anforderungen anzupassen (vgl. Nemeth/Staw 1989).

Darüber hinaus kann Employee-Voice – wie im Hinblick auf die individuelle und die Gruppenebene – die **Leistung** der gesamten Organisation beeinflussen. In der wissenschaftlichen Literatur besteht diesbezüglich jedoch kein eindeutiges Bild. Kim, MacDuffie und Pil (2010, S. 385-386) setzten beispielsweise den Output verschiedener Produktionsstätten der Automobilindustrie ins Verhältnis zum Ausmaß, in dem Employee-Voice durch Mitarbeiter kommuniziert wird, und konnten einen positiven Zusammenhang nachweisen. Die Ergebnisse der Studie von Lam und Mayer (2014, S. 652) wiederum zeigen, dass sich Employee-Voice positiv auf die Servicequalität von Krankenhäusern auswirken kann, da die Bedürfnisse der Patienten durch den engen Kontakt mit den Mitarbeitern auf diese Weise berücksichtigt werden. Zudem zeigen die Daten der Workplace Employment Relations Study, in der seit 1980 in regelmäßigen Abständen über 2500 britische Unternehmen über ihre Arbeitsverhältnisse befragt werden, dass sich Employee-Voice positiv auf die finanzielle Leistung von Unternehmen auswirkt (vgl. Bryson et al. 2013, S. 208). In anderen Studien konnte demgegenüber kein Zusammenhang zwischen Employee-Voice und der organisationalen Leistung aufgezeigt werden (vgl. z. B. Delery/Doty 1996, S. 818-822; Gittell/Nordenflycht/Kochan 2004, S. 175). Die unterschiedlichen Ergebnisse werden auf eine Vielzahl an Faktoren zurückgeführt, die Einfluss auf die organisationale Leistung haben und

die positive Wirkung von Employee-Voice abschwächen können, beispielsweise die konjunkturelle Entwicklung (vgl. Bashshur/Oc 2015, S. 1543).

2.2 Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

2.2.1 Relevanz, Begriffsverständnis und Entscheidungsmechanismen

Employee-Voice richtet sich in den meisten Fällen an die **direkte Führungskraft** (vgl. Mowbray/Wilkinson/Tse 2015, S. 393; Lam et al. 2022, S. 987-988). Diese entscheidet über den weiteren Umgang mit Vorschlägen und stellt das Bindeglied zwischen der Äußerung eines Mitarbeiters und den individuellen, gruppenbezogenen und organisationalen Auswirkungen dar (siehe 2.1.3 und 2.1.5). In Abhängigkeit davon, ob die Führungskraft vom Vorschlag des Mitarbeiters überzeugt ist, erfolgt entweder die Umsetzung des Vorschlags (vgl. Marchington/Suter 2013, S. 289), die Weiterleitung an zuständige Bereiche (vgl. Glauser 1984) oder die Verwerfung (vgl. Popelnukha et al. 2022). Über den konkreten Umgang mit Employee-Voice bestehen in Organisationen keine formal vorgeschriebenen Regeln, da es sich um ein diskretionäres Verhalten handelt, das nicht im Rahmen von Stellenprofilen vorausgesetzt wird (vgl. van Dyne/LePine 1998, S. 108-109). Folglich stellt die Bewertung des Employee-Voice einen für jede Äußerung einzigartigen und situationsspezifischen Prozess dar, der im Ermessen der Führungskraft liegt und keinem festen Muster folgt (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767).

In der Literatur werden **unterschiedliche Begriffe** für die Bewertung des Employee-Voice verwendet. Zur Analyse der Rolle der Führungskraft im Employee-Voice-Prozess werden je nach Studie unterschiedliche Begriffe genutzt, die teilweise auf identische Weise operationalisiert werden. Unter anderem ist von ‚valuation of voice‘ (vgl. Burris/Rockmann/Kimmons 2017), ‚success of voice‘ (vgl. Xu et al. 2020), ‚recognition of voice‘ (vgl. Howell et al. 2015), ‚supervisor listening‘ (vgl. Yang et al. 2021), ‚voice enactment‘ (vgl. Brykman/Raver 2023) und ‚managers‘ reactions‘ (vgl. Kim/Rosen/Lee 2009) die Rede. In der vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff der ‚Bewertung‘ der gesamthafte persönliche Eindruck einer Führungskraft von Employee-Voice verstanden, welches an sie gerichtet ist und über dessen weiteren Umgang sie zu entscheiden hat. Somit stellt die

Bewertung des Employee-Voice den Ausgangspunkt für die Umsetzung von Vorschlägen dar (vgl. Marchington/Suter 2013, S. 289).

Neben dem fehlenden einheitlichen Begriffsverständnis liegt eine **unzureichende theoretische Fundierung der Bewertung des Employee-Voice** durch Führungskräfte vor (vgl. Popelnukha et al. 2022, S. 395). In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher nur zwei Studien, in denen eine qualitative Annäherung an dieses Thema erfolgt ist (vgl. Burris/Rockmann/Kimmons 2017; MacMillan et al. 2020). In der erstgenannten Untersuchung von Burris, Rockmann und Kimmons (2017) wurde jedoch ausschließlich der Inhalt der Nachricht betrachtet und die Art der Kommunikation, Merkmale des Mitarbeiters und solche von Führungskräften als potenzielle Einflusskategorien (vgl. Morrison 2014, S. 185) wurden außen vor gelassen. MacMillan und Kollegen (2020) wiederum beschränkten ihre Analyse auf Prohibitive Voice. Zudem wurde in der Studie ein quantitatives Forschungsdesign angewendet und es waren nur am Rande explorative Elemente enthalten, auf deren Basis keine Theoriebildung möglich ist (vgl. Gioia/Pitre 1990).

Aus diesem Grund wird in vielen Studien auf die Forschungserkenntnisse zur individuellen Persuasion zurückgegriffen (vgl. z. B. Howell et al. 2015, S. 1767; Huang et al. 2018, S. 1103; Zhang/Liang/Li 2019, S. 275; Brykman/Raver 2023, S. 804). Zur Verdeutlichung der grundlegenden psychologischen Mechanismen hinter der Bewertung des Employee-Voice wird dabei insbesondere auf die Zusammenhänge des **Elaboration-Likelihood-Modells** (ELM; vgl. Petty/Cacioppo 1986) verwiesen. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Einstellungen von Individuen personen- und situationspezifisch verändern. Sind Menschen beispielsweise mit Produktwerbung konfrontiert, in ein Verkaufsgespräch verwickelt oder Empfänger von Employee-Voice, entscheiden zwei zentrale Faktoren darüber, wie die Informationen verarbeitet werden und ob es zur Einstellungsänderung kommt (vgl. Petty/Cacioppo/Schumann 1983, S. 135-136). Zum einen hängt dies von der Motivation eines Individuums ab, die Information zu verarbeiten. Sie ist beispielsweise stark ausgeprägt, wenn ein Thema eine hohe persönliche Relevanz aufweist und Individuen Freude an der Beschäftigung mit kognitiv herausfordernden Aufgaben empfinden (vgl. Petty/Cacioppo 1981, S. 21-23;

Cacioppo/Petty/Morris 1983, S. 813-814). Zum anderen werden die Einstellungsänderung und die Informationsverarbeitung gemäß dem ELM von der diesbezüglichen Fähigkeit beeinflusst. Beispielsweise sind Individuen eher in der Lage, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen, wenn ihnen dieses im Vorfeld bekannt war, Informationen mehrfach wiederholt werden und sie nicht durch Störfaktoren abgelenkt werden (vgl. Petty/Cacioppo 1986, S. 126).

Sind sowohl die Motivation als auch die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung stark ausgeprägt, erfolgt Letztere entlang der sogenannten zentralen Route (vgl. Petty/Cacioppo/Schumann 1983, S. 135-136). Dabei machen sich Individuen vor der Urteilsbildung verstärkt eigene Gedanken über ein Thema, hinterfragen dieses eher, konzentrieren sich auf Fakten und rufen sich vergangene Berührungspunkte ins Gedächtnis. Ändern die Personen als Ergebnis der zentralen Route ihre Einstellungen, sind diese im Zeitverlauf stabiler und weniger anfällig für abweichende Meinungen, da sie auf bewussten und intensiven Gedankengängen beruhen (vgl. Petty/Cacioppo 1986, S. 128-129).

Sind die individuelle Motivation und die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung demgegenüber niedrig ausgeprägt, so erfolgt Letztere entlang der sogenannten peripheren Route (vgl. Petty/Cacioppo/Schumann 1983, S. 135-136). Dabei machen sich Individuen weniger eigene Gedanken über ein Thema, weswegen Meinungen instabiler sind und leichter durch die Ansichten anderer Personen beeinflusst werden können. Zur Informationsverarbeitung greifen sie in dem Fall verstärkt auf periphere Anhaltspunkte, beispielsweise die Expertise (vgl. Pornpitakpan 2004) oder den sozialen Status (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767-1769) von Gesprächspartnern, zurück. Die peripheren Anhaltspunkte werden dabei mit bestimmten Eigenschaften assoziiert – beispielsweise wird ein sozialer Status mit Kompetenz verknüpft (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767) –, was daraufhin die Bewertung des Employee-Voice beeinflusst. Die Zusammenhänge des ELM sind vereinfacht in Abbildung 2.3 dargestellt.

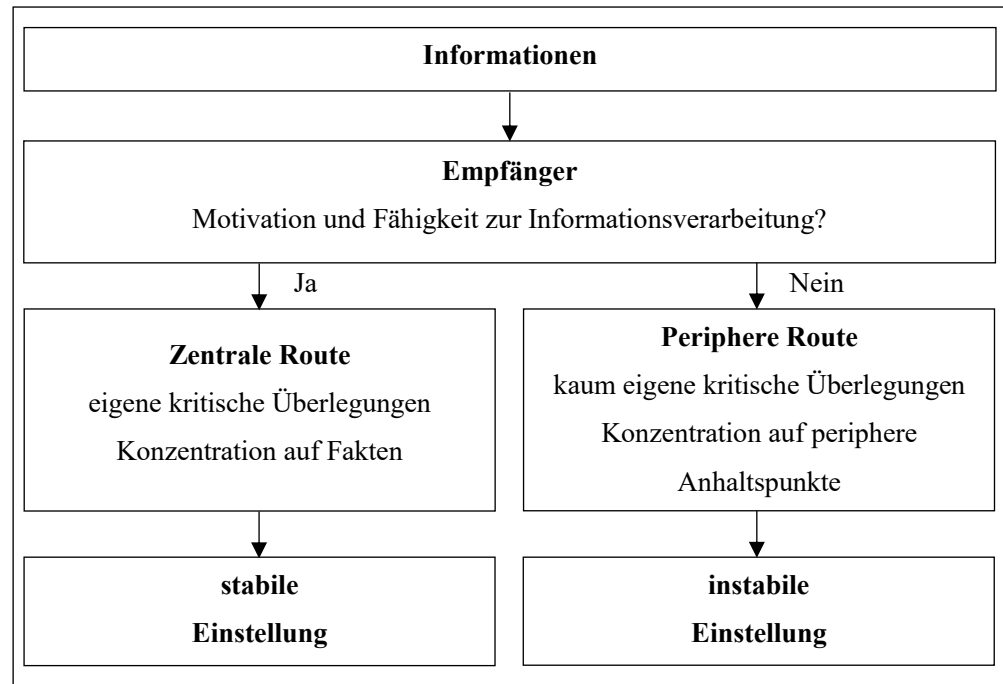


Abb. 2.3: Das Elaboration Likelihood Model (eigene Darstellung in Anlehnung an Petty/Wegener 1999, S. 43)

Die Forschung zeigt **divergierende Ergebnisse** hinsichtlich der Bewertung des Employee-Voice. Verschiedene Studien zeigen, dass Führungskräfte Employee-Voice überwiegend mit positiven Reaktionen begegnen, was beispielsweise verbesserte Leistungsbeurteilungen der sich äussernden Mitarbeiter verdeutlichen (vgl. z. B. Whiting/Podsakoff/Pierce 2008, S. 131; Whiting et al. 2012, S. 167; Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 33-34). Führungskräfte belohnen Mitarbeiter auf diese Weise für ihre Beiträge zur Anpassung des Status quo an veränderte Anforderungen und Herausforderungen, was eine Notwendigkeit für das langfristige Überleben vieler Organisationen darstellt (vgl. Whiting/Podsakoff/Pierce 2008, S. 128). Darüber hinaus zeigen sie sich dafür erkenntlich, dass Mitarbeiter etwas zur Erreichung der Ziele der Führungskräfte, etwa der Sicherstellung effizienter und fehlerfreier Abläufe, beitragen. Employee-Voice kann allerdings auch zu negativen Konsequenzen für Mitarbeiter führen. Die Studienergebnisse von Seibert, Kraimer und Crant (2001, S. 862-863) zeigen beispielsweise, dass Mitarbeiter, die Employee-Voice zeigen, mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit eine Gehaltserhöhung erhalten und befördert werden. Trotz des proaktiven Beitrags zur Verbesserung organisationaler Abläufe und tendenziell guter Absichten hinter

Employee-Voice kann es unter bestimmten Voraussetzungen dazu kommen, dass Führungskräfte dieses Verhalten negativ beurteilen.

Die widersprüchlichen Ergebnisse führten in der Mitte des vergangenen Jahrzehnts zu Forderungen nach stärkerer Beachtung der Rolle der Führungskraft in der Forschung zu Employee-Voice (vgl. z. B. Morrison 2014, S. 191; Bashshur/Oc 2015, S. 1549). Obwohl einige Autoren diesem Aufruf gefolgt sind – was der anschließende **Anstieg an Publikationen** verdeutlicht –, gilt dieser Teil des Employee-Voice-Prozesses weiterhin als wenig erforscht (siehe 1.2). Die Entwicklung der Anzahl an Publikationen zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte wird in Abbildung 2.4 dargestellt.

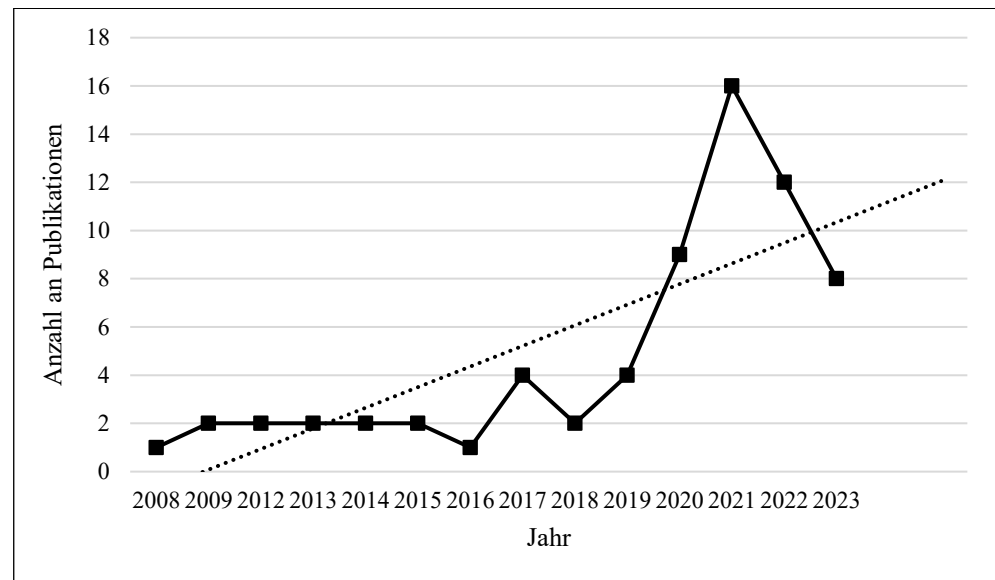


Abb. 2.4: Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte (Stand 8/2023)

Die Abbildung 2.4 zugrunde liegende **systematische Literaturanalyse** wurde den Empfehlungen von Webster und Watson (2002) folgend durchgeführt. Die einschlägige Literatur wurde über die Datenbanken ‚Business Source Premier/EconLit‘, ‚Web of Science‘ und ‚Scopus‘ identifiziert (vgl. z. B. Evertz/Süß 2017; Gehrish/Süß 2023). Als Suchbegriffe wurden die in der Literatur verbreiteten Begriffe für die Bewertung des Employee-Voice (‚valuation of voice‘, ‚success of voice‘, ‚recognition of voice‘, ‚supervisor listening‘, ‚voice enactment‘ und ‚managers’ reactions‘) sowie verschiedene Bezeichnungen für Führungskräfte (z. B. ‚manager‘, ‚leader‘, und ‚supervisor‘) in Verbindung mit den Begriffen ‚employee voice‘ und

‚voice‘ verwendet. Anschließend wurden die Titel, Abstracts, Keywords und bei Bedarf die Volltexte der identifizierten Artikel auf ihre inhaltliche Passung hin überprüft (vgl. Aguinis/Ramani/Alabduljader 2018). Im Rahmen der Literaturanalyse wurden ausschließlich englischsprachige Artikel in begutachteten Fachzeitschriften berücksichtigt, die bis August 2023 veröffentlicht wurden.

Neben der zunehmenden Anzahl an publizierten Artikeln zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte zeigt die systematische Literaturanalyse, dass bisherige Studien zu diesem Thema insbesondere in Zeitschriften der Teildisziplinen ‚Psychologie‘, ‚Management‘, ‚Organizational Behavior‘ und ‚Human-Resource-Management‘ veröffentlicht wurden. Am häufigsten vertreten sind das Journal of Applied Psychology, das Journal of Organizational Behavior und das Academy of Management Journal. Bis auf zwei Artikel, die die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte explorativ untersucht haben (vgl. Burris/Rockmann/Kimmons 2017; MacMillan et al. 2020), wurden ausschließlich quantitativ-empirische Artikel identifiziert. Alle in die systematische Literaturanalyse einbezogenen Artikel untersuchten Primärdaten. Welche Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice in bisherigen Studien identifiziert wurden, wird im folgenden Unterabschnitt erläutert.

2.2.2 Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

Zu Beginn des folgenden Unterabschnitts wird der Einfluss von Faktoren, die sich auf (1) den Inhalt der Nachricht beziehen, beschrieben. Danach werden Einflussfaktoren mit Bezug zur (2) Art der Kommunikation, mit Bezug zu (3) Merkmalen von Mitarbeitern und (4) Merkmalen von Führungskräften thematisiert.

(1) Im Hinblick auf den Inhalt der Nachricht beeinflusst unter anderem die **Form von Employee-Voice** dessen Bewertung durch Führungskräfte. Den Ergebnissen einer Metaanalyse zufolge geht Promotive Voice grundsätzlich mit einer positiven und Prohibitive Voice mit einer negativen Bewertung einher (vgl. Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 34). Die Unterschiede werden auf die divergierende Interpretation der Nachrichten durch den Empfänger

zurückgeführt. Während sich Promotive Voice auf langfristige Verbesserungen bezieht, werden mit Prohibitive Voice fehlerhafte Abläufe aufgezeigt, worin ein impliziter Hinweis auf das Fehlverhalten der verantwortlichen Organisationsmitglieder beinhaltet ist (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Darüber hinaus wird die gute Absicht hinter Prohibitive Voice vergleichsweise schwieriger durch den Empfänger erkannt, weshalb diese Form häufig mit negativen Emotionen und verteidigenden Reaktionen einhergeht. Demgegenüber werden Mitarbeitern im Zuge der Kommunikation von Promotive Voice im Vergleich eher prosoziale und konstruktive Absichten unterstellt (vgl. Su/Liu/Hanson-Rasmussen 2017, S. 8-11).

Führungskräfte bewerten Mitarbeitervorschläge zudem besser, wenn diese **inhaltliche Konsistenz** aufweisen und nicht sowohl Elemente von Promotive Voice als auch von Prohibitive Voice umfassen (vgl. Burris/Martins/Kimmons 2022, S. 5-6). Solche Nachrichten können von Führungskräften kognitiv leichter verarbeitet werden, wodurch die Argumente von Mitarbeitern und der Nutzen von Employee-Voice tendenziell auf mehr Verständnis stoßen (vgl. Lee/Aaker 2004, S. 210; Reber/Schwarz/Winkielman 2004, S. 366). Verändert sich der inhaltliche Fokus einer Nachricht, sind Führungskräfte gefordert, sich gedanklich auf das neue Thema einzulassen, was mit einer geringfügigeren Bereitschaft zur Einstellungsänderung und einer schlechteren Bewertung einhergeht. Inhaltlich konsistentes Promotive Voice wird insbesondere von Führungskräften mit starkem Promotionsfokus, denen das Erfüllen eigener Wünsche, Hoffnungen und Bestrebungen besonders wichtig ist (vgl. Higgins 1997, S. 1281-1282), wertgeschätzt (vgl. Burris/Martins/Kimmons 2022, S. 8). In dem Fall wird neuartigen Chancen zur Erreichung der persönlichen Ideale verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet, was einem zentralen Merkmal von Promotive Voice entspricht (vgl. Lanaj/Chang/Johnson 2012, S. 1024; Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Liegt hingegen ein Präventionsfokus vor, sind Personen darauf bedacht, ihre Pflichten einzuhalten und Fehler zu vermeiden (vgl. Higgins 1997, S. 1281-1282). Bei Führungskräften zeigt sich dies darin, dass tendenziell inhaltlich konsistentes Prohibitive Voice bevorzugt wird, da dessen Merkmale mit den eigenen Idealen im Einklang sind (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75; Burris/Martins/Kimmons 2022, S. 8).

Abgesehen von der Form und der inhaltlichen Konsistenz ist die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte davon abhängig, ob Mitarbeiter einen **Lösungsvorschlag** für das angesprochene Thema präsentieren (vgl. Whiting et al. 2012, S. 168). Ist dies der Fall, signalisieren Mitarbeiter besonderes Commitment gegenüber der Organisation, da sie nicht nur vorhandene Probleme und Ideen ansprechen, sondern sich auch Gedanken über die Umsetzung machen. Zudem fühlt sich die Führungskraft durch den präsentierten Lösungsvorschlag entlastet, da sie sich andernfalls selbst um das angesprochene Thema kümmern müsste (vgl. Whiting et al. 2012, S. 161).

Der Einfluss einiger inhaltsbezogener Faktoren auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte wurde zudem von Burris, Rockmann und Kimmons (2017) untersucht. Ihre Ergebnisse zeigen, dass es Führungskräfte wertschätzen, wenn Vorschläge einen stärkeren **Bezug zur direkten Unternehmenseinheit** als zur gesamten Organisation aufweisen. Da Führungskräfte täglich mit einer Vielzahl an Themen konfrontiert werden, jedoch wie alle Individuen nur eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität aufweisen (vgl. Walsh 1995, S. 280-281), werden die Themen entsprechend ihrer Relevanz priorisiert. Employee-Voice mit Bezug zur direkten Unternehmenseinheit wird eine höhere Relevanz beigemessen, da hierbei mit der Beseitigung von Fehlern und der Verbesserung von Prozessen eher eigene Ziele, wie das Sicherstellen einer effektiven Abteilung, unterstützt werden (vgl. Fenton-O'Creevy 1998, S. 70). Von Ideen mit Implikationen für die gesamte Organisation sehen Führungskräfte eher ab, da hierbei die Umsetzung vergleichsweise ressourcenintensiv ist und ggf. das Involvieren weiterer Stakeholder erfordert (vgl. Burris/Rockmann/Kimmons 2017, S. 2107, 2118).

Zusätzlich beeinflusst die wahrgenommene **Dringlichkeit der Umsetzung** von Employee-Voice die durch Führungskräfte zugeschriebene Relevanz (vgl. Burris/Rockmann/Kimmons 2017, S. 2105, 2117). Stehen beispielsweise Menschenleben auf dem Spiel oder droht ein hoher wirtschaftlicher Schaden für die Organisation, so wird der angesprochenen Veränderung eine höhere Relevanz beigemessen.

Neben den genannten inhaltsbezogenen Faktoren spielen die Rationalität, der Organisationsfokus und die Neuartigkeit von Employee-Voice eine Rolle, die

gemäß Brykman und Raver (2021) Dimensionen einer hohen **Qualität** darstellen. Treffen diese Merkmale auf einen Vorschlag zu, so ist dieser gut begründet und mit konkreten Nachweisen untermauert, unterstützt die Vision und die Ziele der Organisation und beinhaltet einzigartige Ansätze, die zuvor nicht bedacht wurden. Dies wird von Führungskräften positiv bewertet, da Mitarbeiter in dem Fall besonderes Commitment gegenüber der Organisation signalisieren, indem sie einen großen Aufwand zur Verbesserung organisationaler Abläufe betrieben haben (vgl. Whiting et al. 2012, S. 170). Darüber hinaus vermuten Führungskräfte eher prosoziale und weniger egoistische Absichten hinter dem Verhalten (vgl. Brykman/Raver 2021, S. 5).

(2) Im Hinblick auf die Art der Kommunikation ist unter anderem die **Haltung von Mitarbeitern** von Relevanz. Kim, Rosen und Lee (2009, S. 1011-1012) fanden beispielsweise in ihrer Studie heraus, dass Führungskräfte genervt und ablehnend auf Employee-Voice reagieren, wenn dieses von zynischen Mitarbeitern gezeigt wird. Das in dem Fall durch Frustration, Misstrauen und Pessimismus gekennzeichnete Auftreten (vgl. Andersson/Bateman 1997, S. 450) wird eher als persönlicher Angriff und weniger als Äußerung von Bedenken bzw. Verbesserungspotenzialen interpretiert (vgl. Kim/Rosen/Lee 2009, S. 1004).

Abgesehen davon ist es für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte von Relevanz, inwiefern die Kommunikation durch **Emotionalität** geprägt ist. Sind Mitarbeiter beispielsweise frustriert, werden ihre Vorschläge tendenziell weniger konstruktiv, sondern eher als Beschwerde bzw. Vorwurf aufgefasst (vgl. Grant 2013, S. 1712-1714). Ängstliche Mitarbeiter wiederum kommunizieren mit weniger Überzeugung und signalisieren durch ihre Körpersprache Unsicherheit statt Selbstbewusstsein, was tendenziell ebenfalls negativ aufgefasst wird (vgl. Grant/Parker/Collins 2009, S. 37, 43). Gegenteiliges konnte in Studien bzgl. des Einflusses positiver Emotionen nachgewiesen werden (vgl. z. B. Forgas/George 2001, S. 23). Beispielsweise kann die Begeisterung von Mitarbeitern auf Gesprächspartner abfärben, wodurch Letztere zugänglicher für Überzeugungsversuche werden (vgl. Staw/Sutton/Pelled 1994, S. 56). Diese Offenheit resultiert zudem daraus, dass die Gesprächspartner auf weitere positive Interaktionen mit der begeisterten Person bedacht sind (vgl. Fiske/Taylor 1991). Außerdem fühlen

sich Individuen, die mit gut gelaunten Menschen in Kontakt treten, gemäß der Reziprozitätsannahme (vgl. Blau 1964, S. 336; Conway/Coyle-Shapiro 2006) verstärkt dazu verpflichtet, etwas zurückzugeben.

Abgesehen von der Haltung und Emotionalität von Mitarbeitern wird die Bewertung durch die **Direktheit der Kommunikation** beeinflusst. Dieses Merkmal ist stark ausgeprägt, wenn Vorschläge eindeutige Worte über die Veränderungsnotwendigkeit beinhalten, was von Führungskräften positiv bewertet wird (vgl. Lam/Lee/Sui 2019, S. 651). Somit müssen Letztere keine Vermutungen über Themen aufstellen und keine weiteren Informationen aus anderen Quellen einholen. Auch die Verarbeitung und das Verständnis der Informationen fallen Führungskräften auf diese Weise leichter, da weniger eigene Gedankengänge notwendig sind. Im Gegensatz dazu ist das Verstehen indirekter, auf Andeutungen basierender Kommunikation schwieriger und hält Führungskräfte von der Umsetzung der Maßnahme ab (vgl. Lam/Lee/Sui 2019, S. 644).

Darüber hinaus ist das **Timing** der Kommunikation von Relevanz für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte (vgl. Dutton et al. 2001, S. 726). Erfolgt die Kommunikation frühzeitig und mit ausreichend Vorlaufzeit für das Reagieren auf die angesprochene Thematik, wird dies eher wertgeschätzt, da in dem Fall die Umsetzung von Maßnahmen häufig noch möglich ist (vgl. Whiting et al. 2012, S. 162). Zudem zeigen Mitarbeiter durch die Berücksichtigung des Timings, dass sie sich schon im Vorfeld Gedanken bzgl. der Thematik gemacht haben.

Zusätzlich bewerten Führungskräfte Employee-Voice besser, das im **vertraulichen Kontext** kommuniziert wird. Wählen Mitarbeiter z. B. das direkte Gespräch anstelle eines öffentlichen Meetings, sorgen sich Führungskräfte weniger um mögliche Auswirkungen des Beitrags auf die eigene Reputation und konzentrieren sich eher auf den Inhalt der Nachricht (vgl. Isaakyan et al. 2021, S. 1450). Führungskräfte könnten befürchten, dass andere Personen implizit ein Fehlversagen im Hinblick auf die Sicherstellung effizienter und fehlerfreier Prozesse wahrnehmen. Da sie nicht wollen, dass eine solche Kritik nach außen hin legitimiert wird, sind Führungskräfte dem in der Öffentlichkeit kommunizierten Employee-Voice gegenüber tendenziell negativer eingestellt und sehen verstärkt von der Umsetzung ab.

Zudem wirkt sich die **Häufigkeit von Employee-Voice** auf die Bewertung durch Führungskräfte aus. Diesbezüglich konnten mehrere Autoren einen kurvilinearen Zusammenhang nachweisen (vgl. z. B. Huang et al. 2018, S. 1109; Zhang/Liang/Li 2022, S. 9). Zeigen Mitarbeiter selten Employee-Voice, besteht die Gefahr, dass der Eindruck entsteht, dass sie sich wenig Mühe geben, etwas zur Verbesserung der organisationalen Abläufe beizutragen. Employee-Voice, das in einer hohen Frequenz erfolgt, wird demgegenüber häufig als nicht ausreichend durchdacht und somit als wenig konstruktiv und wertvoll interpretiert.

(3) Hinsichtlich der Merkmale des Mitarbeiters, der Employee-Voice kommuniziert, beeinflussen unter anderem das **Geschlecht** und die daran geknüpften Stereotype die Bewertung durch Führungskräfte (vgl. Guarana/Li/Hernandez 2017, S. 153-155; Farh et al. 2020; McClean/Kim/Martinez 2022, S. 644-647). Von Frauen werden grundsätzlich ein eher gemeinschaftsorientiertes Verhalten und die Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer Personen erwartet (vgl. Heilman/Okimoto 2007, S. 88), während Männer verstärkt mit Durchsetzungsstärke und Dominanz in Verbindung gebracht werden (vgl. Heilman 2012, S. 115). Obgleich in der wissenschaftlichen Literatur grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass von den Erwartungen abweichendes Verhalten in vielen Fällen zu negativen Konsequenzen für die Personen führt (vgl. Heilman/Okimoto 2007, S. 81-82), konnten im Hinblick auf die Bewertung des Employee-Voice positive Auswirkungen aufgezeigt werden (vgl. McClean/Kim/Martinez 2022, S. 644-647). Kommunizieren Frauen einen Vorschlag, der von Führungskräften als zielorientiert und ehrgeizig – welche eigentlich Männern zugeschriebene Merkmale darstellen – wahrgenommen wird, wird er positiver bewertet. In dem Fall wird den Frauen besondere Kompetenz zugeschrieben, da sie vom aufgrund des Geschlechts erwarteten Verhalten abgewichen sind. Abgesehen davon bewerten Führungskräfte Employee-Voice positiver, wenn dieses von Frauen kommuniziert wird, die Mitglieder in Gruppen sind, denen ansonsten ausschließlich Männer angehören (vgl. Farh et al. 2020). In dem Fall wird Frauen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Minderheit besondere Aufmerksamkeit gewidmet, da ihre Informationen als einzigartig und besonders wertvoll eingestuft werden.

Das Geschlecht des sich äussernden Mitarbeiters führt darüber hinaus zu einer unterschiedlichen Bewertung des Employee-Voice in Abhängigkeit davon, wie stark das Bedürfnis der Führungskraft nach sozialen Vergleichen ausgeprägt ist (vgl. Guarana/Li/Hernandez 2017, S. 155-156). Dieses Bedürfnis liegt vor, wenn Personen dazu neigen, sich selbst im direkten Vergleich der eigenen Fähigkeiten und Errungenschaften mit jenen anderer – vor allem ähnlicher – Personen stetig verbessern zu wollen (vgl. Festinger 1954). Das Vorhandensein dieses Bedürfnisses kann dazu führen, dass Employee-Voice, das von einem Individuum desselben Geschlechts kommuniziert wird, eine schlechtere Bewertung erhält (vgl. Guarana/Li/Hernandez 2017, S. 151). In dem Fall sehen Führungskräfte ihre Kompetenz und ihre Autorität durch den sich äussernden Mitarbeiter gefährdet, weswegen Vorschläge als verteidigende Reaktion eher negativ bewertet werden (vgl. Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1017-1027).

Abgesehen davon erhält Employee-Voice von Mitarbeitern, die als **Experten** auf ihrem Gebiet (vgl. Whiting et al. 2012, S. 168-169) und als **vertrauenswürdig** wahrgenommen werden (vgl. Yang/Li/Sekiguchi 2021, S. 17), eine bessere Bewertung. Der erstgenannte Fall führt bei Führungskräften zum Eindruck, dass die Mitarbeiter das angesprochene Problem vollständig erfasst haben und vorgeschlagene Lösungen demnach erfolgversprechend sind. Vertrauenswürdigen Mitarbeitern werden eher prosoziale und weniger egoistische Motive hinter Employee-Voice zugeschrieben.

Führungskräfte bewerten Employee-Voice zudem positiver, das von Mitarbeitern mit einem **hohen Status** – definiert als Ausmaß an von anderen Personen zugeschriebenem Respekt und an Wertschätzung (vgl. Anderson/Kilduff 2009, S. 295) – kommuniziert wird (vgl. Howell et al. 2015, S. 1775-1777). Solche Mitarbeiter werden als kompetenter wahrgenommen (vgl. Fiske et al. 2002, S. 888), weswegen ihre Beiträge eine verstärkte Wertschätzung erfahren. Auf dieser Argumentation aufbauend konnten Howell und Kollegen (2015, S. 1775-1777) zeigen, dass Employee-Voice schlechter bewertet wird, wenn es von Mitarbeitern gezeigt wird, die einer ethnischen Minderheit angehören, in Teilzeit arbeiten und nicht zum direkten Netzwerk einer Führungskraft gehören.

Zudem führt eine **proaktive Persönlichkeit** von Mitarbeitern zu einer besseren Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte (vgl. Duan/Zhou/Yu 2021, S. 12). Solche Menschen versuchen in verschiedenen Situationen die Initiative zu ergreifen und positive Veränderungen herbeizuführen (vgl. Seibert/Crant/Kraimer 1999, S. 417). Damit geht die Annahme von Führungskräften einher, dass das Verhalten prosozial und weniger egoistisch motiviert ist, was zu einer besseren Bewertung des Employee-Voice führt.

Auch **Bescheidenheit** wirkt sich positiv auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte aus (vgl. Duan et al. 2023). Kommunizieren bescheidene Mitarbeiter Employee-Voice, steht die implizite Kritik an etablierten organisationalen Abläufen im Gegensatz zum Verhalten, das Führungskräfte von ihnen erwarten, nämlich Geduld sowie Respekt und Verständnis für zuvor getroffene Entscheidungen (vgl. Johnson/Rowatt/Petrini 2011, S. 859-860). Daraus resultierend schenken Führungskräfte dem geäußerten Vorschlag verstärkte Aufmerksamkeit und nehmen sich mehr Zeit für dessen Verarbeitung (vgl. Burgoon/Dunbar/Segrin 2002, S. 458-459). Zudem wird Bescheidenheit unter Mitarbeitern tendenziell als positive Charaktereigenschaft aufgefasst, was ebenfalls zu einer besseren Bewertung von Vorschlägen führt (vgl. Li et al. 2021, S. 403).

Neben den genannten Faktoren führt eine **hohe LMX-Qualität** zu einer besseren Bewertung des Employee-Voice. In dem Fall ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geprägt durch gegenseitiges Vertrauen, Loyalität und Anerkennung der Fähigkeiten des anderen (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995, S. 237). Somit stufen Führungskräfte die Beiträge des Mitarbeiters als erfolgversprechender ein, da sie eine der Organisation zuträgliche Intention vermuten und die Meinungen der Mitarbeiter allgemein stärker wertschätzen (vgl. Liden/Maslyn 1998, S. 45, 63; Huang et al. 2018, S. 1110-1111).

(4) Zusätzlich zum Inhalt der Nachricht, zur Art der Kommunikation und zu Merkmalen des Mitarbeiters wird die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte durch Merkmale der Führungskraft selbst beeinflusst. Diesbezüglich ist unter anderem das Ausmaß an **Selbstwirksamkeit**, also der

Glaube an die eigenen Fähigkeiten zur Erfüllung von Aufgaben und zur Erreichung von Zielen (vgl. Bandura 1977, S. 193), zu nennen. Führungskräfte werden aufgrund ihrer Rolle grundsätzlich als effektiv, leistungsorientiert und verantwortlich für die individuelle, gruppenbezogene und organisationale Leistung angesehen (vgl. Chen/Tyler 2001). Zusätzlich wird Führungskräften aufgrund der aus der Position resultierenden Macht Kompetenz zugeschrieben, was sie verstärkt auf ihre Selbstwahrnehmung übertragen (vgl. Fast/Chen 2009, S. 1408). Weisen Führungskräfte ein niedriges Maß an Selbstwirksamkeit auf, fürchten sie, dass sie diesen Erwartungen nicht gerecht werden, sobald ein Mitarbeiter Employee-Voice zeigt (vgl. Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1016-1017). Aufgrund der mit Employee-Voice einhergehenden Kritik am Status quo sehen sie die Gefahr, als unfähig wahrgenommen zu werden, funktionierende und effiziente Abläufe sicherzustellen. Um das eigene Selbstbild, aber auch jenes, das andere Personen von der Führungskraft haben, zu bewahren, steht Letztere bei einer niedrigen Selbstwirksamkeit Employee-Voice tendenziell negativer gegenüber (vgl. Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1021-1022).

Dieselbe Argumentation zogen Sijbom, Janssen und van Yperen (2015) für die Erklärung ihrer Ergebnisse bzgl. des Einflusses der **eigenen Ziele** von Führungskräften auf die Bewertung des Employee-Voice heran. Die Autoren fanden heraus, dass Führungskräfte, die Leistungsziele verfolgen – was sich in einem Streben nach Ausdruck überlegener Kompetenz durch das Übertreffen anderer auszeichnet (vgl. Elliot/McGregor 2001, S. 502) – verstärkt am Status quo festhalten. Auf die Weise versuchen sie das Bild einer kompetenten Führungskraft zu wahren und das eigene Selbstbild zu schützen. Streben sie hingegen eher nach persönlicher Entwicklung und dem Aufbau von Kompetenz durch die Aneignung neuer Fähigkeiten und das Bewältigen von Herausforderungen – was in der Literatur unter ‚Masteryziele‘ verstanden wird (vgl. Senko/Miles 2008, S. 562) –, so stehen sie Employee-Voice tendenziell positiv gegenüber. Führungskräfte sehen Employee-Voice in dem Fall eher als Möglichkeit, von den Mitarbeitern zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln (vgl. Sijbom/Janssen/van Yperen 2015, S. 281).

Darüber hinaus wirkt sich das **Machtmotiv** von Führungskräften auf ihre Bewertung des Employee-Voice aus. Ist es stark ausgeprägt, streben Individuen

danach, Einfluss auf andere Menschen auszuüben sowie Status und Anerkennung zu erlangen (vgl. McClelland 1975, S. 14). Zudem sind sie sensibel gegenüber Veränderungen, die zu Machtverlust führen können (vgl. Maner et al. 2007, S. 452, 458). Als Konsequenz wird Employee-Voice schlechter bewertet, da dieses zu einer Verschiebung der Einflussnahme auf die organisationale Entscheidungsfindung von der Führungskraft zum Mitarbeiter führt (vgl. Urbach/Fay 2018, S. 289; Yang/Li/Sekiguchi 2021, S. 17). Die Ergebnisse von Urbach und Fay (2021, S. 688) zeigen, dass dieser Zusammenhang zusätzlich durch das von Führungskräften hinter Employee-Voice vermutete Motiv des Mitarbeiters beeinflusst wird. Wird angenommen, dass Employee-Voice einen Versuch darstellt, als Mitarbeiter Macht auf Kosten der Führungskraft zu erlangen, wird dem Verhalten eine egoistische Intention zugeschrieben, weswegen die Bewertung noch negativer ausfällt. Ist die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hoch, so kann dies die beschriebenen negativen Konsequenzen reduzieren (vgl. Urbach/Fay 2021, S. 688). In dem Fall ist die Beziehung unter anderem durch Vertrauen und Loyalität geprägt (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995, S. 237), weswegen Employee-Voice von Führungskräften weniger als Bedrohung, sondern eher als wertvoller Beitrag eingestuft wird.

Führungskräfte bewerten Employee-Voice zudem tendenziell schlechter, wenn sie sich in einem Zustand der **mentalen Erschöpfung** befinden, der beispielsweise aus einer hohen Arbeitsmenge und Zeitdruck resultieren kann (vgl. Barnes et al. 2011; Barnes et al. 2015). Obgleich solche Führungskräfte selbst weniger gut in der Lage sind, Probleme zu identifizieren und gute Entscheidungen zu treffen (vgl. Li et al. 2019, S. 871-872), beachten sie die Vorschläge von Mitarbeitern aus verschiedenen Gründen weniger. Zum einen wenden sie weniger kognitive Ressourcen auf, um sich eine Meinung über das Thema zu bilden (siehe 2.2.1). Zum anderen sind sie grundsätzlich weniger empfänglich für Veränderungen des Status quo, die mit Unsicherheiten z. B. im Hinblick auf die anfallenden Ressourcen und den späteren Nutzen einhergehen. Darüber hinaus konzentrieren sich mental erschöpfte Führungskräfte eher auf die Informationen, die mit ihrer bisherigen Einstellung zu einem Thema im Einklang sind, und verschließen sich vor abweichenden Meinungen (vgl. Fischer/Greitemeyer/Frey 2008).

Die zuvor aufgeführten Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte sind in Tabelle 2.1 zusammengefasst.

Inhalt der Nachricht	Art der Kommunikation	Merkmale des Mitarbeiters	Merkmale der Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> • Form des Employee-Voice • inhaltliche Konsistenz • Lösungsvorschlag • Bezug zur direkten Unternehmens-einheit • Dringlichkeit der Umsetzung • Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltung von Mitarbeitern • Emotionalität • Direktheit der Kommunikation • Timing • Vertraulicher Kontext • Häufigkeit von Employee-Voice 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Expertise • Vertrauenswürdigkeit • Status • proaktive Persönlichkeit • Bescheidenheit • Qualitativ hochwertige Austauschbeziehung (LMX) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit • eigene Ziele • Machtmotiv • mentale Erschöpfung

Tab. 2.1: Übersicht über die Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

Obwohl die Übersicht über die bisher identifizierten Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte zeigt, dass seit dem Aufruf nach einer stärkeren Berücksichtigung der Einflussfaktoren in der Forschung (vgl. z. B. Morrison 2014, S. 191; Bashshur/Oc 2015, S. 1549) bereits einige Erkenntnisse vorliegen, gilt die Bewertung, im Vergleich zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen des Employee-Voice, nach wie vor als vernachlässigter Forschungsbereich (siehe 1.2; vgl. Duan/Zhou/Yu 2021, S. 2; Wang/Xu/Li 2023, S. 8). In aktuellen Publikationen wird weiterhin eine stärkere Beachtung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte gefordert (vgl. z. B. Brykman/Raver 2023, S. 813-814). Dabei soll insbesondere der Kombination verschiedener Einflusskategorien mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, da die bisher überwiegend isolierte Betrachtung einzelner Einflusskategorien zu Informationsverlusten führt (vgl. McClean/Kim/Martinez 2022, S. 635). Darüber hinaus mangelt es nach wie vor an einer theoretischen Fundierung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte (siehe 2.2.1; vgl. Popelnukha et al. 2022, S. 395). Vor diesem Hintergrund bedarf es weiterer Forschung zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte.

2.3 Herleitung eines Forschungsmodells zur Analyse von Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

Die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte stellt die Voraussetzung dafür dar, dass Vorschläge umgesetzt werden und Organisationen auf diese Weise vom Wissen ihrer Mitarbeiter profitieren. Um ein besseres Verständnis des gesamten Employee-Voice-Prozesses zu erhalten, wird in der vorliegenden Arbeit die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte fokussiert. Dies geschieht anhand des in Abbildung 2.5 dargestellten **Forschungsmodells**, das den konzeptionellen Rahmen der Arbeit und die Basis für weitere empirische Studien zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte darstellt. Aufgrund der inhaltlichen Fokussierung der Arbeit bezieht sich das Forschungsmodell nicht auf das gesamte in Abbildung 2.2 dargestellte konzeptionelle Modell zur Erklärung des Employee-Voice-Prozesses (siehe 2.1.3), sondern ausschließlich auf die in der Mitte von Abbildung 2.2 dargestellte Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte.

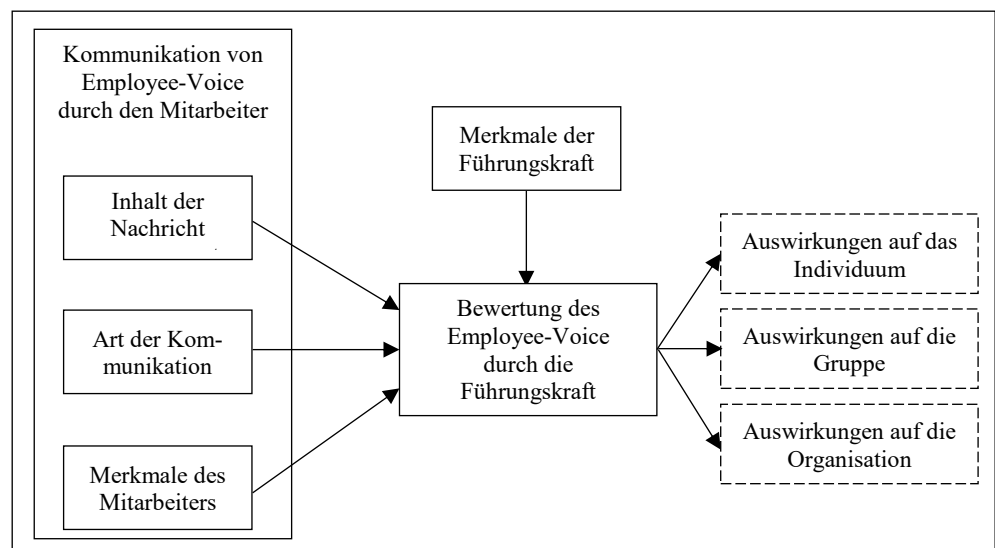


Abb. 2.5: Forschungsmodell zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

Die Elemente des Forschungsmodells (Kommunikation von Employee-Voice durch den Mitarbeiter, Bewertung des Employee-Voice durch die Führungskraft, Inhalt der Nachricht, Art der Kommunikation, Merkmale des Mitarbeiters, Merkmale der Führungskraft, Auswirkungen auf das Individuum, Auswirkungen auf die Gruppe, Auswirkungen auf die Organisation) sind in

Rechtecken visualisiert und durch Pfeile entsprechend ihrer Wirkungsrichtung miteinander verbunden. Die Auswirkungen stehen in gestrichelten Rechtecken, da sie nicht im Fokus der Arbeit liegen.

Den Ausgangspunkt des Forschungsmodells stellt Employee-Voice dar. Dieses wird an die direkte Führungskraft kommuniziert, deren Bewertung über den weiteren Umgang mit der Nachricht entscheidet und im Zentrum des Forschungsmodells steht. Beeinflusst wird die Bewertung durch verschiedene Faktoren, die sich gemäß den bisherigen Forschungserkenntnissen in vier Kategorien (Inhalt der Nachricht, Art der Kommunikation, Merkmale des Mitarbeiters, Merkmale der Führungskraft) unterteilen lassen (vgl. Morrison 2014, S. 175; Howell et al. 2015, S. 1767). Der Inhalt der Nachricht, die Art der Kommunikation und Merkmale des Mitarbeiters stehen links im Modell auf einer Ebene, da sie Eigenschaften der Kommunikation von Employee-Voice darstellen und von Mitarbeitern beeinflusst werden können. Da dies auf Merkmale der Führungskraft nicht zutrifft, sind Letztere losgelöst von den anderen drei Kategorien in der Mitte des Forschungsmodells aufgeführt.

Aus der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte resultieren verschiedene Auswirkungen, die sich gemäß den Erkenntnissen aus dem Forschungsfeld des Organizational Behaviors auf das Individuum, die Gruppe und die Organisation beziehen (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1191; Morrison 2014, S. 175) und rechts im Forschungsmodell dargestellt sind. Entsprechend dem identifizierten Forschungsbedarf (siehe 1.2) wird in der vorliegenden Arbeit die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte untersucht. Welche Kategorien in den einzelnen empirischen Studien fokussiert werden, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

3 Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell

In den Kapiteln 4 bis 7 finden sich eine qualitative und drei quantitative empirische Studien zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte, die sich in das in Abbildung 2.5 dargestellte Forschungsmodell einordnen lassen. Die Schwerpunkte der Kapitel 4 bis 7 sind in Abbildung 3.1 dargestellt. In Kapitel 4 werden alle vier auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte wirkenden Kategorien betrachtet. Der Fokus in Kapitel 5 liegt auf der Art der Kommunikation sowie auf Merkmalen des Mitarbeiters. Wie in Abbildung 3.1 erkennbar, wird in Kapitel 6 der Einfluss von Merkmalen des Mitarbeiters auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte behandelt. In Kapitel 7 wird der Einfluss des Inhalts der Nachricht sowie von Merkmalen der Führungskraft betrachtet.

Die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte wird in der vorliegenden Arbeit mehrheitlich mittels **Szenarioexperimenten** untersucht, die als Reaktion auf die Forderungen nach mehr experimentellen Analysen (vgl. Brykman/Maerz 2023, S. 329; Morrison 2023, S. 5-6) eine zunehmend verbreitete Vorgehensweise in dem Forschungsfeld darstellen (vgl. z. B. Burris/Martins/Kimmons 2022, S. 7; McClean/Kim/Martinez 2022, S. 643; Xu/Loi/Cai 2023, S. 47). Dabei werden den Teilnehmern fiktive Situationen präsentiert, in die sie sich hineinversetzen sollen. Daraufhin treffen sie Entscheidungen und äußern ihre Meinungen und Verhaltenspräferenzen (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 354). Die einzelnen Situationen bzw. Szenarien unterscheiden sich nur im Hinblick auf die manipulierten Faktoren, deren Einfluss auf die abhängige Variable überprüft wird. Alle anderen Faktoren und Gegebenheiten werden konstant gehalten.

Abgesehen von Szenarioexperimenten wird die Bewertung des Employee-Voice in der vorliegenden Arbeit zusätzlich explorativ mittels teilstrukturierter Interviews sowie einer LPA untersucht.

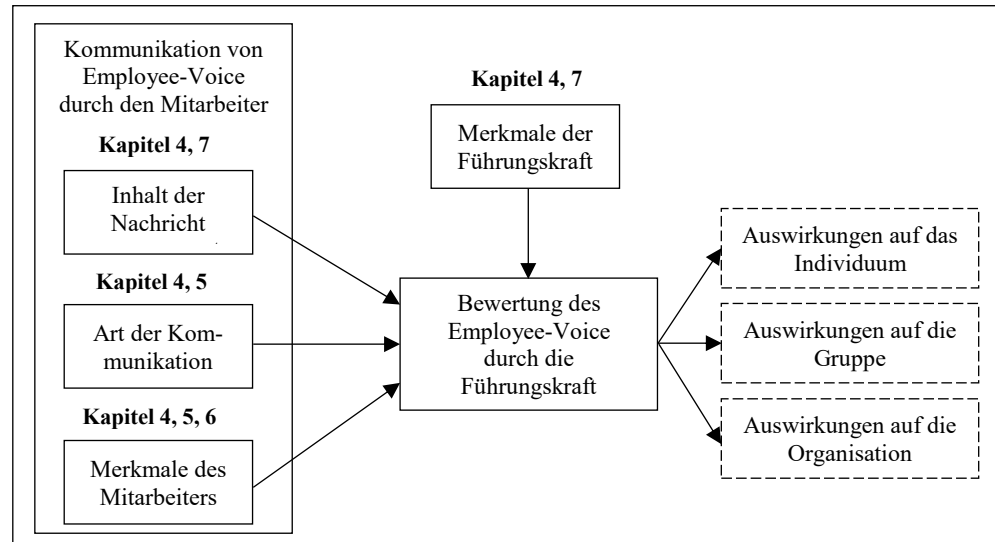


Abb. 3.1: Einordnung der Kapitel 4 bis 7 in das Forschungsmodell zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

In **Kapitel 4** („Managers’ Evaluations of Employee Voice – A Qualitative Investigation“) wird die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte qualitativ-empirisch untersucht. Im Rahmen von teilstrukturierten Interviews werden Führungskräfte danach gefragt, was ihre Bewertung des Employee-Voice in der Vergangenheit beeinflusst hat. Diese Vorgehensweise bietet sich an, da die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten hat (siehe 1.2; vgl. Dunwoodie/Macaulay/Newman 2023, S. 865). Darüber hinaus können mittels Interviews Faktoren identifiziert werden, die auf automatischer Kognition bzw. heuristischer Verarbeitung basieren, da Führungskräfte dazu aufgefordert werden, sich gedanklich intensiv mit vergangenen Situationen der Bewertung von Vorschlägen zu beschäftigen (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767). Durch die Teilstrukturierung kann im Zuge der angewendeten induktiv-deduktiven Vorgehensweise bereits vorhandenes Wissen zur Bewertung des Employee-Voice berücksichtigt und gleichzeitig flexibel auf die Antworten der Teilnehmer, beispielsweise durch tiefergehende Fragen, reagiert werden (vgl. Kallio et al. 2016, S. 2955). Aus den identifizierten Einflussfaktoren und Mustern werden daraufhin Implikationen für die zukünftige Forschung abgeleitet. Die Studie erweitert die vorhandene empirische Forschung zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte, indem Einflussfaktoren exploriert werden. Zudem werden die Kennt-

nisse über die Effektivität mitarbeiterseitiger Employee-Voice-Taktiken erweitert. Darüber hinaus stellt die Studie eine Grundlage für die quantitativen Untersuchungen dieser Arbeit dar.

Aufbauend auf den in Kapitel 4 generierten Ergebnissen, die unter anderem auf die Relevanz des Kommunikationskanals und der Kompetenz des sich äussernden Mitarbeiters hindeuten, wird in **Kapitel 5** (‘The Evaluation of Social Media Voice – An Experimental Investigation’) der Einfluss dieser beiden Faktoren quantitativ-empirisch untersucht. Mittels eines Szenarioexperiments wird überprüft, inwiefern sich die Bewertung des Employee-Voice verändert, wenn dieses via Social Media bzw. Audionachricht, durch eine Gruppe bzw. ein Individuum sowie durch einen Experten bzw. einen Nichtexperten kommuniziert wird. Die Studie liefert einen Beitrag zur bisher in der Forschung vernachlässigten Rolle von ‘Electronic Voice’. Elektronische Kanäle, z. B. Social Media, stellen für Mitarbeiter zunehmend eine Alternative zur Kommunikation von Employee-Voice über traditionelle Kanäle, beispielsweise das persönliche Gespräch und das Telefonat, dar (vgl. Ghani/Malik 2022, S. 7-9; Khan/Mowbray/Wilkinson 2023, S. 1).

Die in Kapitel 4 durchgeführte Interviewstudie deutet weiterhin auf einen Einfluss der Motive und der Charaktereigenschaften der Mitarbeiter, die Employee-Voice äußern, auf dessen Bewertung durch Führungskräfte hin. Dieser Zusammenhang, aber auch die Motivstruktur hinter Employee-Voice wurden in der Forschung bisher vernachlässigt (vgl. Lam/Lee/Sui 2019, S. 654; Jo/Ellingson 2022, S. 5). Aus diesem Grund werden in **Kapitel 6** (‘How Do Managers Evaluate Employee Voice? Investigating the Role of Employees’ Motives’) in einer zweistufigen quantitativ-empirischen Untersuchung zunächst mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse und einer LPA mitarbeiterseitige Employee-Voice-Motivtypen gebildet. Die LPA ist ein personenzentrierter Ansatz, bei dem das Zusammenspiel von Variablen innerhalb einer Person und nicht einzelne Variablen isoliert betrachtet werden (vgl. Gabriel et al. 2018, S. 878). Zur Beantwortung der Fragestellung der Studie in Kapitel 6 können mithilfe der Methode Subpopulationen innerhalb einer Grundgesamtheit identifiziert werden, die im Hinblick auf ihre Motive hinter Employee-Voice möglichst homogen und im Vergleich zu anderen Gruppen möglichst heterogen sind (vgl. Spurk et al. 2020, S. 2). Im zweiten

Teil der Studie wird im Rahmen eines Szenarioexperiments untersucht, inwiefern die mit den identifizierten Employee-Voice-Motivtypen verbundenen Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen Einfluss auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte haben. Die Studie erweitert die Forschung, indem sie die Multidimensionalität der Motive hinter Employee-Voice aufzeigt und deren Verbindung mit den Persönlichkeitseigenschaften und den Verhaltensweisen von Mitarbeitern verdeutlicht. Zusätzlich wird der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen von Mitarbeitern auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte aufgezeigt.

In **Kapitel 7** (,The Influence of Voice Quality, Voice Content, and Managers' Mood on their Evaluations of Voice – An Experimental Investigation') wird der Einfluss des Inhalts von Employee-Voice sowie von Merkmalen der Führungskraft auf deren Bewertung des Employee-Voice quantitativ-empirisch untersucht. In der Studie wird mittels eines Szenarioexperiments überprüft, inwiefern die Qualität von Employee-Voice einen Einfluss auf die Bewertung durch Führungskräfte hat und ob Promotive Voice im Vergleich zu Prohibitive Voice unterschiedlich bewertet wird. Auf diese Weise wird dem Aufruf zu einer stärkeren inhaltlichen Differenzierung in der Forschung zur Bewertung des Employee-Voice nachgekommen (vgl. z. B. Duan/Zhou/Yu 2021, S. 17-18; Morrison 2023, S. 5). Obgleich bisher mehrfach unterschiedliche Einflussfaktoren und Auswirkungen in Abhängigkeit von der Form von Employee-Voice nachgewiesen werden konnten (vgl. z. B. Chamberlin/Newton/Lepine 2017), wird das Verhalten nach wie vor in vielen Fällen mittels einer zusammenfassenden Skala gemessen. Ferner wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Stimmung der Führungskraft deren Bewertung des Employee-Voice beeinflusst. Dadurch liefert die Studie einen Beitrag zur Diskussion über die Rolle von Merkmalen der Führungskraft im Hinblick auf deren Bewertung des Employee-Voice. Im Gegensatz zum Einfluss von im Zeitverlauf stabilen Merkmalen, z. B. dem Führungsstil, existiert in der Forschung zu Employee-Voice wenig empirische Evidenz im Hinblick auf jene Merkmale, die eine zeitliche Befristung aufweisen (vgl. Xu et al. 2020, S. 256).

Zusammenfassend betrachtet werden in den Kapiteln 4 bis 7 Erkenntnisse zur in der Wissenschaft bisher vernachlässigten Rolle der Führungskraft im Employee-Voice-Prozess generiert. Dabei werden verschiedene Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice analysiert, die sich auf (1) den Inhalt der Nachricht, (2) die Art der Kommunikation, (3) Merkmale des Mitarbeiters und (4) Merkmale der Führungskraft beziehen. Durch die Berücksichtigung aller vier Kategorien wird zu einem umfassenderen Verständnis der Rolle von Führungskräften im Employee-Voice-Prozess beigetragen.

4 Managers' Evaluations of Employee Voice – A Qualitative Investigation ^{2 3}

4.1 Introduction

Organizations often incorporate employee insights into their decision-making to make high-quality decisions (Morrison/Milliken 2000). Because of employees' proximity to customers and operational processes, they often have information that managers do not. If employees share their knowledge through the discretionary communication of ideas, opinions, and suggestions for solving problems or changing processes, they share what the literature refers to as **employee voice** (Detert/Burris 2007; Morrison 2014).

Research shows that employee voice can lead to various **benefits** for employees, teams, and organizations (see e.g. the following reviews: Morrison 2014; Bashshur/Oc 2015; Morrison 2023). If employees express employee voice, they gain a sense of control and appreciation, which can have a positive impact on their job satisfaction, motivation, and company loyalty (Morrison/Milliken 2000; Iverson/Currivan 2003). Organizational learning and organizational performance may also increase, while units can benefit from stimulated creativity and improved decision-making (Bashshur/Oc 2015). Given these benefits, research has dealt with the factors that influence this behavior and found, for example, that employees are more motivated to speak up when they are extroverts (Zare/Flinchbaugh 2019), have a proactive personality (Maynes/Podsakoff 2014), and perceive their manager as ethical (Bedi/Alpaslan/Green 2016; Zheng et al. 2022) and transformational (Svendensen/Unterrainer/Jønsson 2018). Job stressors (Ng/Feldman 2012), narcissistic managers (Zhang/Lou/Guan 2021), and a climate of fear and silence (Pinder/Harlos 2001) tend to act as inhibitors for employees to express employee voice.

Prior research indicates **diverging effects** regarding the outcomes for employees who express employee voice. Employee voice tends to be met with

² Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Düsseldorf (17.09.2021) präsentiert.

³ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags erscheint in *Management Revue* 34 (4/2023).

appreciation by managers when it is intended to improve organizational functioning and to help them achieve their own goals (Whiting et al. 2012), but there is also evidence for opposite effects. For instance, Seibert, Kraimer, and Crant (2001) found negative relationships between employee voice and employees' salary progression and between employee voice and employees' promotions. Further, Chamberlin's (2017) meta-analysis showed that the message's content has a strong influence on the voice-expressing employee's performance evaluation. For example, if the content is future-oriented and aims to improve organizational processes (promotive voice), voice has positive effects on managers' evaluations of employees' performance; however, pointing out existing problems that can harm the organization (prohibitive voice) is associated with a poorer evaluation (Liang/Farh/Farh 2012). In addition to content, research has shown, for example, that managers value employee voice more if it is communicated in private (Isaakyan et al. 2021), if they assume prosocial, rather than egoistic motives behind employee voice (Whiting et al. 2012), and if the LMX-quality is high (Urbach/Fay 2021).

Despite these examples, the factors that influence **managers' evaluations of employee voice** have received little attention (e.g., Bashshur/Oc 2015; Howell et al. 2015; Lam/Lee/Sui 2019), and several authors have called for research on additional influencing factors (e.g., Burris/Rockmann/Kimmons 2017; Urbach/Fay 2018; Brykman/Raver 2021; Isaakyan et al. 2021). Investigating these factors has value since managers' evaluations link employee voice to outcomes for employees, other groups, and organizations. Managerial perception impacts whether a proposal will be implemented or dismissed (Morrison 2014). Managers' evaluations also influence employees' future voice behavior, as employees tend to continue speaking up if managers have responded positively to previous input (Janssen/Gao 2015), while employees who receive neutral or negative responses may choose to keep potentially useful information to themselves (Saunders et al. 1992). Further, managers' ignorance about the value of employee voice may lower employees' commitment to the organization, and counterproductive work behavior may occur (DeVries/Jehn/Terwel 2012). Therefore, knowledge about what influences managers' evaluations of employee voice may help to determine the circumstances under which employees express or do not express employee voice.

Against this background, the **aim of the study** is to explore factors influencing managers' evaluations of employee voice and to analyze whether managers' evaluations of voice follow particular patterns. To achieve this aim, qualitative interviews with 22 managers from various companies as participants will be conducted.

In the **remainder** of the paper, the literature about managers' evaluations of employee voice is reviewed. Then the study's method and sample are presented before the results are described and discussed. Finally, contributions to research, limitations and implications for future research are derived.

4.2 Conceptual Background

The literature has described employee voice as a form of proactive behavior expressed at an employee's discretion without being part of his or her formal job requirements (van Dyne/LePine 1998; Morrison 2011). Employee voice is primarily constructive in nature, as it is usually intended to improve an organization's functioning, rather than to vent one's anger (Morrison 2014). Employee voice is directed to colleagues (LePine/van Dyne 1998), skip-level leaders (Detert/Treviño 2010) but especially **line managers**, who are mainly responsible for a proposal's endorsement (Marchington/Suter 2013) or its forwarding to higher authorities (Glauser 1984).

When employees have information that could be useful to their organization, they do not necessarily share it. Employees contrast the likelihood of change in the proposed way with the risks that may result from speaking up (Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison 2014). Because employee voice challenges established processes and decisions, employees fear social exclusion and negative implications on their careers (Detert/Treviño 2010). These concerns are well-founded, as Seibert, Kraimer, and Crant (2001), for example, showed by identifying a negative relationship between employee voice and career progression. However, other studies have identified positive effects of employee voice on employees' performance evaluations (e.g., Burriss 2012). In this way, managers show appreciation for the employees' commitment to improving organizational functioning, which is often necessary for organizations' long-term existence in dynamic environments (Whiting et al.

2012). Besides that, managers reciprocate employees' contributions to managers' achievement of their own goals, such as the maintenance of efficient and error-free processes (Choi/Moon 2017).

The reason for these contrasting results lies in the recipients' **evaluations of employee voice** (Morrison 2014). Because of the discretionary character of employee voice, employees are not necessarily expected to speak up, and managers are not necessarily obliged to process and evaluate employees' suggestions (van Dyne/LePine 1998). Therefore, the evaluation of employee voice is an individual process without formal requirements determined by organizations (Howell et al. 2015). Depending on the process's outcome, either change or maintenance of the status quo and, regarding the sender, either rewards like a better evaluation or negative implications like social exclusion can result. Therefore, even promising proposals may receive no further attention (e.g., Fast/Burris/Bartel 2014).

Managers tend to rely on **heuristics and automatic cognition** to process information to prevent an overload of the information they receive daily (Howell et al. 2015). For example, when employees propose changes regarding areas in which they are perceived as experts, managers are more likely to trust the proposal's accuracy and its ability to improve organizational functioning (Whiting et al. 2012). In doing so, they reduce their own cognitive efforts, pay less attention to the arguments, and rely instead on the employees' opinion (Petty/Cacioppo 1986). In such cases, managers tend to have more favorable attitudes toward the employees and their input (Whiting et al. 2012).

Existing research demonstrates that managers' evaluations of employee voice are influenced by factors that can be classified into **four categories**: the content of employee voice, the manner of communication, characteristics of the employee, and characteristics of the recipient (Howell et al. 2015). Regarding the content of employee voice, it is, for example, important to managers whether employees present a solution for identified problems (Whiting et al. 2012), and whether it is related to the manager's direct work unit (Burris/Rockmann/Kimmons 2017). In terms of the manner of communication, managers prefer employee voice that is communicated in private (Isaakyan et al. 2021) and with a moderate frequency (Huang et al. 2018).

Besides that, employee voice is perceived more positively if it is communicated by an expert (Stumpf/Süß 2022) and by employees with a proactive personality (Duan/Zhou/Yu 2021). With regard to the characteristics of the recipient, managers with high levels of self-efficacy (Fast/Burris/Bartel 2014) and low levels of depletion tend to value employee voice more (Lam et al. 2022).

4.3 Method

4.3.1 Procedure and Sample

To identify and systematize the factors that influence managers' evaluations of employee voice, a **qualitative interview study** was conducted. Managers' evaluations of employee voice have received comparatively little attention in research so far (Howell et al. 2015; Urbach/Fay 2018). According to an extensive literature review, only Burris et al. (2017) and MacMillan et al. (2020) have exploratively investigated managers' evaluations of employee voice, and both studies were limited to a single category of influencing factors. However, various other factors that have not been investigated may influence managers' evaluations of employee voice. A look at persuasion research shows that several authors have assumed that the evaluation of employee voice is subject to mechanisms similar to those related to attitude change (e.g., Whiting et al. 2012; Huang et al. 2018). Since research has been dealing with persuasion for decades (e.g., Petty/Cacioppo 1986; Falk/Scholz 2018), many more factors have already been identified that could also influence the evaluation of employee voice (for an overview see O'Keefe 2015).

Another reason for choosing a qualitative interview study is that managers tend to rely on **automatic cognition** or **heuristic processing** when employee voice is expressed to them (Howell et al. 2015), so interviews will require them to remember past voice attempts and to identify the heuristic cues that influenced their evaluations of employee voice. Because trust and rapport can be established during interviews (Maxwell 2012), managers may also talk about factors that influenced their evaluations of employee voice but are related to a sensitive topic that could be biased by social desirability (Podsakoff/Organ 1986) in quantitative research designs.

With respect to the **data collection**, 22 interviews were conducted from June to September 2021 with German managers. The number of interviews was assessed based on considerations regarding theoretical saturation (Hennink/Kaiser 2022). At a certain point, no new factors were mentioned and therefore no new insights could be gained. Line managers at the middle management level are the primary recipients of employee voice because of their power to act on suggestions by endorsing an idea and passing it on to higher authorities or by implementing it themselves (Saunders et al. 1992; Morrison 2011). To ensure a heterogeneous sample, managers were selected without restrictions regarding firm-related factors like industry and company size. They were contacted via social media like Xing and LinkedIn and by using snowballing/recommendations. The interviews' topic was revealed only as "communication between manager and employee". Because predominantly male managers responded initially, female managers were explicitly sought later on, to get a more heterogeneous sample and to be able to check for patterns depending on managers' gender.

The interviewed managers were asked about both their evaluations (Burriss/Rockmann/Kimmons 2017) and their endorsements (Burriss 2012) of employee voice, although this study focuses on the former. Managers may attribute value to an idea without being willing to implement it because they often consider how the proposed change will affect them personally (Burriss 2012). For example, Urbach and Fay (2018) demonstrated that managers might not endorse ideas that could reduce their power in the organization. However, when managers could value an idea that does not result in the proposed change, it may lead to a better performance evaluation for the voice-expressing employee (Choi/Moon 2017).

Before the interviews started, participants were assured anonymity. The interviews were held in German, the interviewees' native language, via the video conferencing tools Zoom and Microsoft Teams. Researchers and participants often prefer those tools for conducting interviews over face-to-face or telephone interviews because of their time- and cost-effectiveness and simplicity (Archibald et al. 2019). Furthermore, those video-based tools offer the possibility to respond to and interpret nonverbal communication facilitating the building of trust. To build further trust during the interviews, no other

persons except the participant and the interviewer were present (Bergen/Labonté 2020).

The **interview guide**, which was checked for practicability and comprehensibility based on the experience of two test interviews, started with a short introduction of the interviewer and the communication of the interview's purpose, followed by the reassurance of anonymity. Then the managers were asked to introduce themselves and to describe how communication typically occurs between their subordinates and themselves. Next, they were asked to think of a situation in which a subordinate employee suggested an improvement to them (promotive voice) or pointed out problems (prohibitive voice; Liang/Farh/Farh 2012) and to describe the factors that influenced whether they did or did not value the proposal. When a proposal had been described that was not valued, the next step was to think of a situation in which the proposal was valued, and vice versa. Following the semi-structured approach, additional questions were related to factors related to content, manner of communication, employee, and recipient, as influencing factors have been categorized in this way in the literature (Morrison 2014; Howell et al. 2015). If a manager was unable to think of any factors, a few examples were given. When managers described situations in which employees expressed promotive voice, the managers were asked to describe next what is relevant for them if prohibitive voice was expressed, and vice versa. Then, the interviewees were asked to explain what a high-value proposal would look like and what a "no-go" would look like for them. These questions were followed by a question about what was decisive for the managers in determining whether they would or would not endorse a valued proposal. After managers were asked to reveal anything else that they would like to say in this regard, they were asked about some demographics (age, education, tenure, and leadership position) if that information hadn't been given during the self-introduction beforehand. Three interviews evoked the impression that their responses were influenced by social desirability because, for example, the manager did not want to make critical comments about employees. In this case, attempts were made to create a more confidential atmosphere by referring again to anonymity.

This study's final **sample** consisted of 22 German managers from 20 organizations. Among those interviewed, 36.40 % were female. The average age

was 44.73 years. University graduates made up 72.73 % of the sample, and 27.27 % had completed an apprenticeship. They had an average of 9.04 years of managerial responsibility, an average span of control of 17.64 employees, and 27.27 % led a team, while 36.36 % led a department, and 36.36 % led a store or an organization. Their organizations belonged to various industries, such as insurance, education, automotive, and banking. The detailed characteristics of the interviewed managers are shown in Table 4.1.

Number	Job description	Managerial experiences (years)	Span of control	Industry	Age	Gender	Education
M1	CTO	3	18	Information Technology	34	Male	University
M2	CEO	7	5	Retail & Consumer	27	Male	University
M3	Team Leader	2	6	Engineering	30	Male	Apprenticeship
M4	Authorized Signatory	20	50	Facility Management	64	Male	Apprenticeship
M5	Department Leader	5	12	Health Care	55	Male	University
M6	Team Leader	8	18	Banking	40	Female	University
M7	Team Leader	7	15	Insurance	40	Male	University
M8	Store Leader	25	75	Retail & Consumer	65	Male	Apprenticeship
M9	Senior Manager	19	50	Consulting	52	Male	University
M10	Department Leader	14	20	Service-Providing	49	Male	University
M11	CEO	12	7	Consulting	56	Male	University
M12	Department Leader	7	18	Insurance	41	Male	Apprenticeship
M13	Team Leader	12	10	Insurance	57	Male	Apprenticeship
M14	Department Leader	2	4	Education	33	Female	University
M15	CEO	20	3	Manufacturing	37	Male	University
M16	Department Leader	3	13	Automotive	38	Male	University
M17	Team Leader	10	11	Insurance	46	Female	Apprenticeship
M18	Team Leader	3	7	Insurance	39	Female	University
M19	Department Leader	12	13	Education	56	Female	University
M20	Senior Manager	3	4	Consulting	38	Female	University
M21	Department Leader	0.3	9	Energy & Utilities	42	Female	University
M22	Department Leader	4.5	20	Telecommunication	42	Female	University

Tab. 4.1: Managers' characteristics

4.3.2 Data Analysis

The interviews, which lasted an average of 35.12 minutes, were professionally transcribed and anonymized by the company transcripto. Thereby, the full verbatim transcription style was applied, meaning that every single spoken word was noted (Poland 1995). Since research has already established some findings regarding managers' evaluations of employee voice, the interviews were analyzed using an **inductive-deductive approach** with support from the MAXQDA 20 software (Kuckartz/Rädiker 2019). Following the recommended steps, after the initial text work, a priori codes were derived from the literature, after which inductive main and sub-codes were created. Subsequently, the created codes were discussed with two researchers who are not co-authors of this study but experienced in qualitative research to increase intercoder reliability (O'Connor/Joffe 2020). After the coding, the answers from several groups (e.g., differentiation with regard to demographic data) were compared to discover interrelationships. Table 4.2 shows some coding examples regarding promotive voice that demonstrate the applied approach to analyze the data.

Statement	Sub-Code	Main-Code
"I'm always a fan of emotions, so when someone comes along and you notice that he's simply on fire for the idea, it's relatively easy to get me excited."	Emotionality	Manner of communication
"I have very introverted colleagues. If he or she makes a suggestion for improvement and is totally enthusiastic, then I know that someone has really put his or her back into it."	Support of group opinion	Employee
"Self-criticism is first and foremost for me. I am aware that I have many blind spots which are also fixed within me as a person."	Self-critical	Recipient

Tab. 4.2: Coding examples for promotive voice

4.4 Results

4.4.1 Factors that Influence Managers' Evaluations of Promotive Voice

Among the factors managers mentioned as having influenced their evaluations of **promotive voice**, four main factors could be identified: (1) the voice content, (2) the manner of communication, (3) the employee, and (4) the recipient. Following Kuckartz and Rädiger (2019), those four main factors are the result of the inductive aggregation of the identified sub-codes in combination with a deductive derivation from the literature (e.g., Howell et al. 2015). In the quotations from the interviews that follow, which were translated from German to English, a reference to the manager from whom the statement originated is shown in *parens*. The factors that influence managers' evaluations of promotive voice are visualized in Figure 4.1.

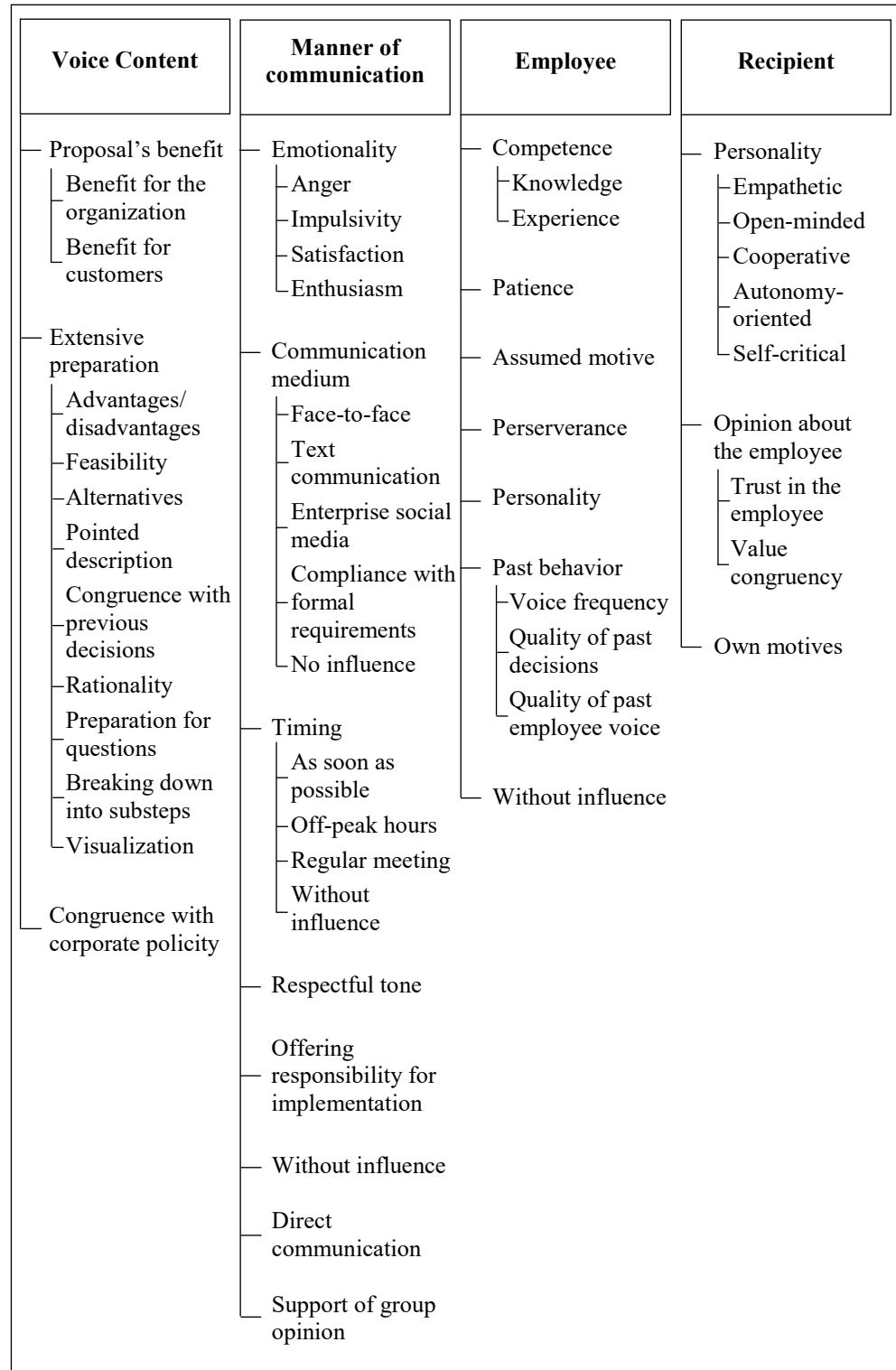


Fig. 4.1: Factors that influence managers' evaluations of promotive voice

(1) Regarding the first main factor, the **voice content**, managers said that the proposal's benefit (M3, M5, M7, M11, M12, M16), especially the benefit for the organization (M1, M3, M4, M6, M17, M18, M19) and the benefit for customers (M8, M10, M13, M17, M19) were of importance for them.

Moreover, several managers stated that their evaluations of promotive voice were influenced by extensive preparation (M3, M4, M7, M9, M19), including that they pay attention to the idea's advantages and disadvantages (M20), feasibility (M18, M22), alternatives (M1), pointed description (M1, M13, M16, M17), and congruence with previous decisions (M7, M14). Also related to extensive preparation, managers mentioned rationality (M1, M7, M8), employees' preparation for questions (M10), an idea's breaking down into sub-steps (M5, M8, M12, M16, M17, M20), and employees' use of visualization (M7, M12, M13, M15, M16, M20), such as a short presentation as support for their argumentation:

“So, for example, if you have a helping or supporting document for this idea, roughly outlining what it's all about, perhaps also in the logic of problem-cause-solution, then it is definitely an essential component that is useful.” (M12)

Another factor managers mentioned regarding the content of promotive voice is the idea's congruence with corporate policy (M5, M8):

“[...] so, it's always a question of checking whether what we're thinking about, what we're coming up with, what we want to implement is ultimately compatible with the overall concept of the organization.” (M5)

(2) Next, factors that were important for managers' evaluations of employee voice and related to the **manner of communication** included emotionality (M1, M5, M6, M9, M11, M12, M14, M18). Managers mentioned that anger (M7) and impulsivity (M13, M20) led them to dislike an idea, while satisfaction (M4, M19) and enthusiasm (M2, M6, M8, M10, M12, M16, M21) made it more likely that they would value it:

“I'm always a fan of emotions, so when someone comes along and you notice that he's simply on fire for the idea, it's relatively easy to get me excited.” (M16)

Next to emotionality, managers also talked about the role of the communication medium. While some managers preferred communication face-to-face (M3, M5, M6, M12, M13, M14, M15, M16, M20, M22), others preferred text communication (M1, M10, M19), such as e-mails. One manager said that she likes it most if promotive voice is communicated via enterprise social media (M21). Compliance with formal requirements (M21) was also mentioned:

“Well, I would stand up for it, yes, I think, because management always lives by our firm’s standards. When certain guidelines are adhered to, and the form is just right, I think that’s important.” (M21)

Some managers argued that the communication medium has no influence (M9, M10, M11). They said that they want to keep the hurdles for employees to express employee voice as low as possible:

“If I now tell them that they must at least have made a ten-page PowerPoint presentation before they come to me with any improvements, then I set the bar so high that the employees [...] better leave it [...]. If someone thinks they have a good suggestion or a good idea, they can come to me at any time through any channel.” (M10)

In addition, the timing (M8, M15, M18) was named as influencing managers’ evaluations of promotive voice with regard to the manner of communication. One manager stated that he preferred that employees speak up as soon as possible (M22). Others liked it if promotive voice was expressed at off-peak hours (M2, M4, M5, M7, M10, M12, M20, M21) or at a regular meeting (M8, M16, M17). Managers also mentioned that the timing has no influence (M6, M9). Regarding the manner of communication, managers also said that a respectful tone (M3, M7, M8, M14) should be used and the employee’s offering responsibility for implementation (M13) mattered to them. While for some managers, the manner of communication had no influence regarding their evaluations of promotive voice (M10, M11), others stated that they preferred direct communication (M9, M21, M22) without restraint or embellishment, as well as the support of group opinion (M1, M3, M8, M16, M17, M18, M19, M22):

“If someone has a proposal, if the person shows that other people in the company also support the idea, that makes a difference. So, if it’s

just one person, of course, I would listen. But if the whole company thinks something is a good idea, and I'm the only one in the minority, then I'm not going to oppose it." (M1)

(3) Factors that influenced managers' evaluations of promotive voice with respect to the **employee** included the employee's competence and especially his or her knowledge (M9, M21) and experience (M1, M3, M6, M7, M8, M12, M15, M19). Further, an employee's patience (M14) and the assumed motive (M8, M15), such that the employee did not express employee voice to distinguish himself or herself but to help the organization and play roles. An employee's perseverance (M17) and personality (M6, M19) were also stated as influencing the evaluation of promotive voice:

"I have very introverted colleagues. If he or she suggests a proposal and is totally enthusiastic, then I know that someone has really put his or her back into it." (M6)

Besides these factors, some managers said that an employee's past behavior mattered to them, particularly the voice frequency (M6, M20), the quality of past decisions (M1), and the quality of past employee voice (M7, M9):

"There are, perhaps, employees who come again and again with proposals, where I or where we together have concluded that the suggestion was not so [good], the second is perhaps also not so good. Then one has [...] a different expectation of the proposal than of someone who has had two proposals that I have passed along and that have been implemented." (M9)

Various managers said that the employee himself or herself has no influence (M4, M5, M8, M10, M11, M12, M14, M16, M18) regarding their evaluations of promotive voice.

(4) The last main factor is related to the **recipient**. Managers said that they noticed some personal characteristics that led them, in their opinion, to perceive employee voice as they do. Managers argued that their personality of being empathetic (M6) and open-minded (M1, M2, M3, M6, M7, M11, M14, M17) was of influence. Some managers mentioned that they see themselves as cooperative (M5), autonomy-oriented (M22), and self-critical (M11):

“Self-criticism is first and foremost for me. I am aware that I have many blind spots which are also fixed within me as a person.” (M13)

Moreover, managers mentioned that their opinion about the employee, specifically their trust in the employee (M1) and value congruency (M1, M2, M15, M22) between the employee and themselves, matters. Managers' own motives, for example, to ensure high employee retention, also play a role (M1, M9):

“If I have someone where I think, ‘Oh, some things didn’t go well. The employee is not satisfied,’ then I may be more inclined to implement his or her suggestion [...]” (M9)

4.4.2 Factors that Influence Managers' Evaluations of Prohibitive Voice

Because **prohibitive voice** was expressed less frequently than promotive voice to most of the interviewed managers, fewer factors could be identified. The results regarding managers' evaluations of prohibitive voice are related to the same categories as those regarding their evaluations of promotive voice: (1) the voice content, (2) the manner of communication, (3) the employee, and (4) the recipient. The factors that influence managers' evaluations of prohibitive voice are visualized in Figure 4.2.

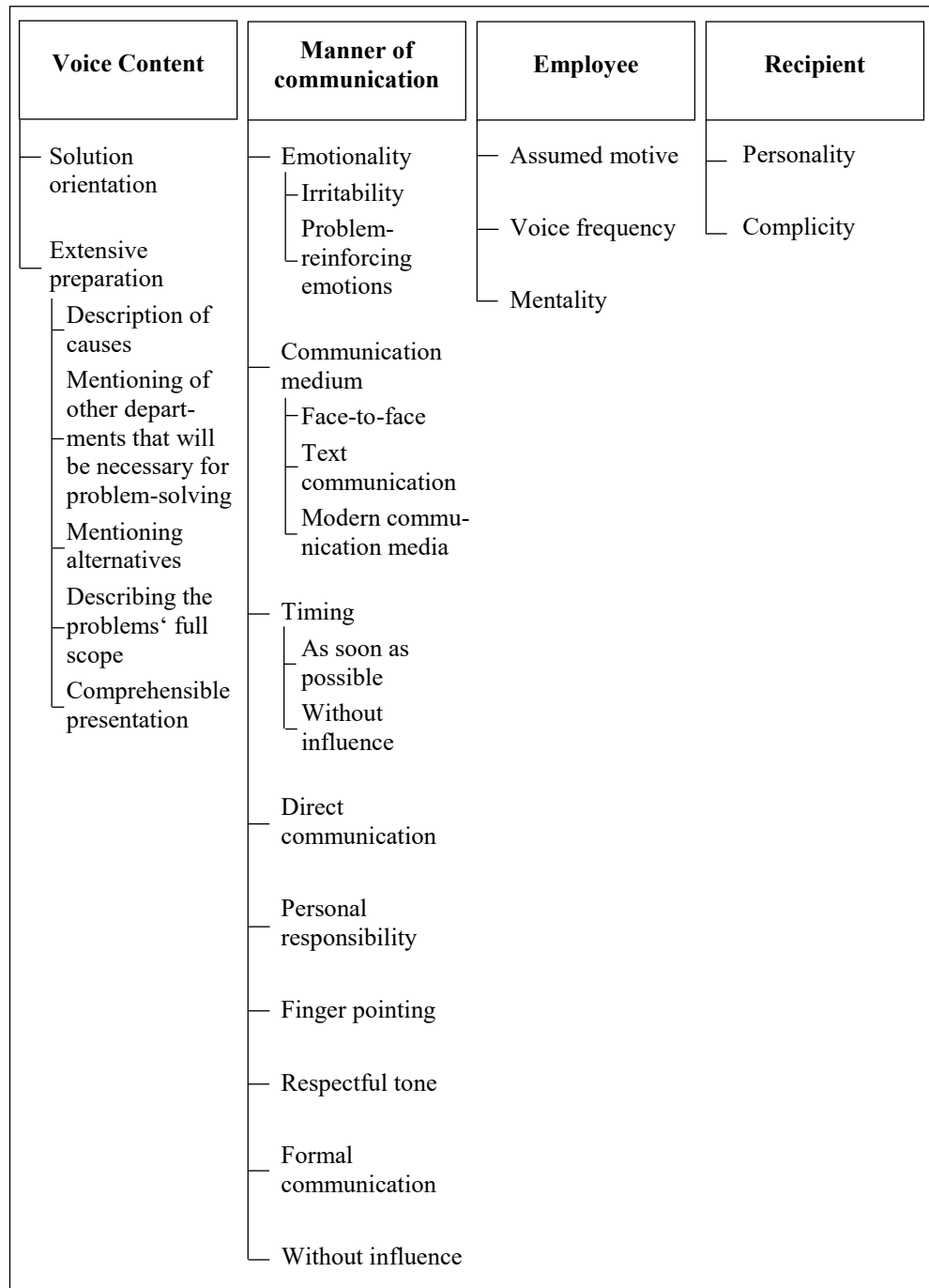


Fig. 4.2: Factors that influence managers' evaluations of prohibitive voice

(1) Regarding the **voice content**, managers preferred solution-orientation (M2, M3, M4, M6, M12, M17, M18, M19, M21):

“[...] that the colleague doesn't just come up and say, “that's bad, that's bad, that's bad,” but always to have a solution ready.” (M3)

Managers also said they pay attention to extensive preparation. They value a description of causes (M12) for the problem, mentioning other departments that will be necessary for problem-solving (M10, M17), mentioning alternatives (M2) for problem-solving, describing the problem's full scope (M17, M20), and a comprehensible presentation (M7, M16):

“Yes, it was important for me first of all whether it was comprehensible to me or whether it was actually an operating error, for example.” (M7)

(2) Regarding the next main factor, the **manner of communication**, emotionality played a role, as managers disliked irritability (M7, M19) and ascribed higher value to problems when employees showed problem-reinforcing emotions (M6):

“Frustration, anger, sadness, these are emotions that I associate with problems. They trigger stress in employees. If [...] I recognize stress factors, then the problem is naturally also greater for me [...].” (M6)

In addition, managers said that the communication medium is important to them, as some preferred face-to-face (M6, M19, M21), but one manager preferred text communication (M3), and another one modern communication media (M15):

“WhatsApp or Viber is just faster and easier to use [...]. Then a picture can be sent that a tool has broken off or that a saw blade has deformed somewhere [...].” (M15)

Regarding the timing (M19), one manager said that it is without influence (M6), while others preferred communication as soon as possible (M4, M10). Managers also mentioned that they preferred direct communication (M4, M11, M15, M21, M22) and taking personal responsibility (M2, M12) instead of finger-pointing (M11, M13, M18):

“What you always have to pay attention to, especially as a manager, is that you don’t somehow engage in a bit of finger-pointing.” (M13)

Furthermore, some managers argued that a respectful tone (M9, M12, M16) and formal communication (M4) matter to them:

“I still have the old thinking. I can have a very good relationship with people, but there is still a fine distance.” (M4)

One manager said that the manner of communication has no influence (M3) regarding his or her evaluation of prohibitive voice.

(3) Looking at the role of the **employee**, managers said that employees’ assumed motive (M4) and voice frequency (M14) mattered:

“If it’s an employee who constantly comes with problems, he or she is certainly perceived differently than if you come with an issue for the first time. So you can differentiate between the two.” (M14)

Furthermore, an employee’s mentality (M15, M18) was of influence:

“It’s the way of knowing everything but not actually doing it. So this perceived competence, it’s just a stereotypical old man who knows everything, can do everything, but actually isn’t always necessarily right.” (M18)

(4) Regarding the **recipient**, managers said that their personality (M1, M6, M17) influenced their evaluations of prohibitive voice:

“I think that stays with the right mix of empathy and severity. The employees know that they can come to me with any problem. I don’t judge anyone for any problem. Problems are there [...]” (M6)

Furthermore, their complicity (M9) in the problem had an influence:

„I think that it is also relevant to what extent I personally share responsibility for the grievances and in which cases I do not.” (M9)

4.4.3 Factors that Influence Managers' Endorsements of Employee Voice

Apart from the evaluation of promotive voice and prohibitive voice, managers were also asked about the factors that influence their **endorsements** of employee voice. The factors that influence managers' endorsements of employee voice are visualized in Figure 4.3.

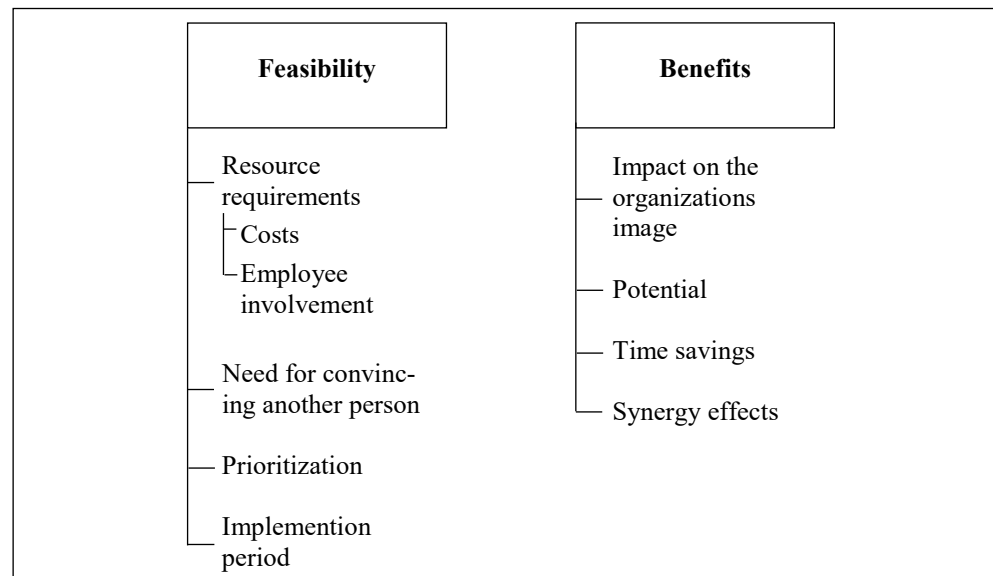


Fig. 4.3: Factors that influence managers' endorsements of employee voice

Some managers said that they pay attention to the same factors they do regarding the evaluation of employee voice. Others named especially **feasibility** as decisive. Among factors related to feasibility, resource requirements (M1, M5, M12, M19), including costs (M1, M4, M5, M6, M10, M14, M15, M21, M22) and employee involvement were mentioned (M3, M5, M6, M10, M12, M13, M16, M17, M18, M21):

“So if it is a very high effort for us, and we know that we need high IT capacities for it, and personnel is not always priority one, then the promised effect that we expect must be quite large so that I am willing to make an effort for it.” (M18)

Regarding feasibility, the need for convincing another person (M1, M16), the prioritization (M1, M5), and the implementation period (M1, M14, M20) were also named.

Next to feasibility, the **benefits** (M1, M12, M13, M22) of employee voice were important for managers' endorsements of employee voice. Specifically,

they talked about the impact on the organizations image (M1), the potential (M10, M18), time savings (M3, M15, M18), and synergy effects (M4):

“So, we have now, as an example, an employee came to us with a new software [...]. Of course, we could buy new software for sixty or eighty thousand euros. That can be done within a fortnight. But, there is a financial aspect behind it. The question is: what are the synergy effects, and how does it pay off?“ (M4)

4.5 Discussion

4.5.1 Factors that Influence Managers' Evaluations of Employee Voice

This study's results show that managers' evaluations of both promotive voice and prohibitive voice are influenced by **four categories**: the voice content, the manner of communication, the employee, and the recipient. This categorization on the level of the main factors is in line with the literature (e.g., Howell et al. 2015; Schreurs/Hamstra/Davidson 2020). Several sub-factors in these categories (see Figure 4.1, 4.2, and 4.3) could be identified.

The influence of some of those factors has already been quantitatively demonstrated. For example, Whiting, Maynes, and Podsakoff (2012) showed that managers appreciate solution orientation, employees' experience, and early timing. An extensive literature review regarding managers' evaluations of employee voice reveals no **empirical evidence** of the influence of several of the identified factors. For example, regarding the voice content, the role of an idea's congruence with previous decisions and congruence with corporate policy, an employee's preparation for questions, and the use of visualization have been neglected in research so far (MacMillan et al. 2020; Sun et al. 2022). Concerning the manner of communication, for example, the influence of offering responsibility for implementation, finger-pointing, and formal communication has not yet been investigated (Kim et al. 2021). For instance, the employee's patience and perseverance (Liao et al. 2021), and regarding the recipient, the role of value congruency and complicity on managers' evaluations of employee voice have been neglected (Guarana/Li/Hernandez 2017; Liu/Dong 2020).

For a few of the identified factors, other studies' findings point in a **different direction of effect**. Some of the interviewed managers stated that emotionality is important to them because they reinforce the value of the proposed change:

“And if I find that even if I don't like the content or perhaps wouldn't share it, but I notice that the employee is extremely emotionally involved or engaged by it, then I would give it more weight and more attention.” (M9)

In contrast, Grant (2013) showed that managers see employee voice more favorably if employees regulate their emotions so the communication is more constructive and less emotional. Furthermore, all managers stated that they appreciated the support of group opinions. These statements contradict Isaakyan et al. (2021), who demonstrated that managers prefer privately expressed employee voice over publicly expressed employee voice. The authors argued that managers experience a higher threat to their image of being a leader who can ensure smooth organizational functioning if an employee criticizes the status quo in the presence of others. The differing results could be due to the difficulty to recall threats to one's image, even if they were experienced. Isaakyan et al. (2021) addressed this phenomenon, which they described as limited psychological realism in their study, such as by capitalizing on existing relationships between managers and employees. The differing results could also be due to the influence of social desirability, as discussed in the limitations section of this study.

Regarding the **endorsement of employee voice**, two main factors, feasibility and the proposal's benefit, were identified. As for the evaluation of promotive voice and prohibitive voice, the influence of some of the related sub-factors have already been shown in quantitative research. For instance, Burriss, Rockmann, and Kimmons (2017) showed that managerial endorsement is more likely if employee voice demonstrates a high level of importance, low resource allocation, and a low level of interdependency. The influence of other factors on managers' endorsements of employee voice has not yet been investigated. Research is lacking on, among other factors, the influence of the communication of synergy effects and the impact on the organization's image.

The four identified categories—the voice content, the manner of communication, the employee, and the recipient—which the **persuasion literature** identified as the most effective regarding individual persuasion—are the same (O'Keefe 2015). Therefore, this study contributes to the literature on the similarity between the evaluation of employee voice and persuasion (e.g., Whiting et al. 2012; Huang et al. 2018). If an employee expresses employee voice, it is usually necessary that the receiving manager's attitude is changed in the proposed way for the idea to be endorsed rather than discarded (Whiting et al. 2012). According to the literature, an individual's attitude change depends on the motivation and ability to process a message (Petty/Cacioppo 1986). For example, people are more motivated to process a message if it is personally relevant to them. The ability to process a message is, among other factors, influenced by prior knowledge about the message's topic, as the more prior knowledge someone has, the more likely the person is to rely on his or her own opinion during a persuasion attempt (Petty/Cacioppo 1986). However, if a person has little prior knowledge about a topic, for example, because of a lack of experience, he or she tends to use heuristics to form an attitude. One heuristic that the literature has regarded as one of the most persuasive is source credibility (Pornpitakpan 2004). If a message is communicated by a source who is perceived as credible, trustworthy, and/or an expert, people tend to reduce their own cognitive resources and rely on the opinion of the source (Petty/Cacioppo 1986). This line of reasoning may explain why some of the identified factors in this study, such as the employee's knowledge and experience, influence managers' evaluations of employee voice.

The **LMX theory** (Graen/Cashman 1975) may be useful in explaining further the influence of factors related to the employee on managers' evaluations of employee voice. According to the theory, employees either have a low-quality or a high-quality exchange with their managers, resulting in them being either in-group or out-group members (Dienesch/Liden 1986). Employees who newly join a team or organization first have to prove themselves to managers through their work and behavior in order to improve the quality of exchange respectively to get in his/her in-group. From that point on, employees receive a higher level of trust, support, and rewards (Graen/Uhl-Bien 1995).

Furthermore, those employees have higher levels of job satisfaction, fewer turnover intentions and are more motivated to show extra-role behavior, like for example, employee voice (Gerstner/Day 1997; Liden/Masllyn 1998). The literature demonstrates that LMX is influenced by various factors, some of which were also mentioned by this study's interviewees. For example, Liden et al. (1993) showed that managers' expectations of employees' future competence are positively related to high-quality exchanges. Employees benefit in several ways from high-quality exchanges (for a review see, for example, Gerstner/Day 1997). Among other factors, their employee voice is perceived more positively by a manager with whom they have a history of high-quality exchanges (Huang et al. 2018), as those employees' voice is more likely to be attributed to the intention to improve how the organization functions. Huang et al. (2018) showed that the positive effect of LMX is strong enough to offset the potential negative effect of prohibitive voice (Chamberlin/Newton/Lepine 2017).

In addition to the factors that the persuasion literature and LMX indicate that influence managers' evaluations of employee voice, a possible explanation for the role of a respectful tone may be derived from **Social Judgment Theory** (Hovland/Janis/Kelley 1953). If an employee appears polite and respectful during the expression of employee voice, managers tend to attribute positive intentions to them, while the opposite behavior is likely to be perceived as challenging and harmful, to which managers are likely to react defensively and to perceive as negative.

4.5.2 Identified Patterns Regarding Managers' Evaluations of Employee Voice

The interviewees' statements were also reviewed for patterns (Kuckartz/Rädiker 2019). Among this study's findings was that the **differentiation between promotive voice and prohibitive voice**, unlike the findings in the literature (Liang/Farh/Farh 2012), was not clear; instead, a close overlap between both forms of employee voice appeared, providing reason to conclude that the difference has little effect on managers' evaluations of employee voice. Directly after changing the interviews' focus from promotive voice to prohibitive voice, several managers (e.g., M3, M12, M13) said that the same factors are important in their evaluations of both:

“So, if someone comes up with things that are bad, then, yes, it’s just like with the suggestions for improvement [...]” (M3)

Often, the managers mentioned an expressed idea (promotive voice), as well as a problem (prohibitive voice), in the same sentence:

“So, the perfect suggestion would actually be that the employee has already thought about it in advance, perhaps not just the initial spark and somehow throws it down, but actually also dealt with the problem or with the proposal [...]” (M17)

Furthermore, comparing the factors that influenced the evaluation of promotive voice and prohibitive voice (see Figures 4.1 and 4.2) demonstrated that many factors (e.g., face-to-face communication, voice frequency, and the recipient’s personality) were mentioned for both forms of employee voice. The reasoning regarding this overlap is in line with Huang et al. (2018), who demonstrated that prohibitive voice might be perceived as positive as promotive voice when the level of LMX is high and the voice frequency is low. In this case, proposals and even criticism tend to be considered beneficial. In contrast, Chamberlin et al.’s (2017) meta-analysis showed that promotive voice positively influences the voice-expressing employee’s evaluation, while prohibitive voice has a negative influence. This contradictory finding indicates that managers’ evaluations of employee voice may be influenced by factors they did not mention in the interviews, perhaps because their answers were influenced by social desirability, or they may not have been aware that their evaluations of employee voice were influenced by certain factors. Li et al. (2019) may shed some light on this connection, as they demonstrated that managers might not endorse employee voice even if it is beneficial to them when, for example, a manager’s ego is depleted because of heavy workloads and pressure. In such cases, they may try to maintain the current situation because of uncertainties related to the proposed change, including its probability of success. Depleted managers also pay more attention to information that is in line with their own opinions than they do to information that supports contrary opinions (Li et al. 2019). Consequently, although depleted managers are often unable to make efficient decisions on their own and could make beneficial use of employees’ input, they tend to maintain the status quo (Morrison/Milliken 2000).

Another pattern regarding managers' evaluations of employee voice indicates that managers may not differentiate between the **evaluation and endorsement of employee voice**. After changing the focus of the interview to the endorsement of employee voice, some managers referred to what they said regarding the evaluation of employee voice:

“[...] As I said, if the proposal is well thought out, helps as many people as possible, and can be implemented pragmatically—these three things—then I’m immediately on board and set the levers in motion.”

(M6)

This conclusion is also supported by the main codes and sub-codes in this study. The factors that managers mentioned as influencing their endorsement of employee voice (feasibility and benefit; see Figure 4.3.) were also mentioned as influencing the valuation of employee voice. Besides that, some managers talked about the endorsement of employee voice, although they were asked about its evaluation. For example, M6 answered the question about what influences his/her evaluation of promotive voice with a proposal's costs that may result in it not being endorsed:

“Nevertheless, there are always proposals that [...] in terms of their costs can not be endorsed. Unfortunately, we have that very often.”

(M6)

Regarding prohibitive voice, M10 changed the interviews subject to its endorsement directly after being asked about its evaluation:

“When employees come to you with a problem, for example, concerning a poorly running process, what do you pay particular attention to? To how well a proposal can be endorsed.” (M10)

These findings are not in line with those of Burris (2012) and Fast, Burris and Bartel (2014), who suggest a separation between the evaluation and endorsement of employee voice. The authors argue that, due to limited resources, even ideas that are of high value to the organization may not be endorsed by managers. Furthermore, managers may refrain from doing so if the proposed changes would result in a loss of power and status and if managers perceive employee voice as a threat to their image as a leader capable of ensuring efficient processes (Fast/Burris/Bartel 2014). In contrast, Urbach and Fay

(2018), who measured both the support of employee voice (with similar items as for the evaluation of employee voice; e.g., “I will encourage the employee to take his idea further”) and the endorsement of employee voice found a high correlation between them ($r = .85$). Therefore, although some studies suggest separating the evaluation of employee voice from the endorsement of employee voice, it could be wise to intertwine them due to their lack of separability.

The analysis of the interviews also revealed certain patterns regarding the factors that influence managers' evaluations of employee voice. The categories to which the factors are related, the amount of time managers spent talking about them, and the examples by means of which managers clarified their argumentations suggested that it is primarily **facts** that influence some managers' evaluations of employee voice. For instance, M10 mentioned several factors related to the voice content as influencing the evaluation of employee voice. Regarding promotive voice, M10 stated that employees' preparation for questions and the outlined benefit for customers influenced the evaluation of employee voice:

“So, it has to be financially feasible, it has to be feasible in terms of time, and it has to bring clear added value for the end-user. I always think for the end-users, too.” (M10)

Concerning prohibitive voice, M10 named mentioning other departments necessary for problem-solving and, concerning the endorsement of employee voice, the idea's potential, costs, and employee involvement as important. M10 also said that the voice-expressing employee, the communication medium, and the manner of communication did not have influence:

“I honestly don't care about the manner. [The employee] doesn't have to make a PowerPoint presentation. I don't mind if [the employee] calls me halfway or shares a screen or comes into my office and says, ‘I saw something for this and that’.” (M10)

At the end of the interview, when M10 was asked what a perfect proposal would look like, M10 again talked only about factors that were related to the voice content. Similar patterns were identified by several others (e.g., M18, M19, M20).

In contrast, other managers seemed to pay less attention to facts and more to the **circumstances of the expression of employee voice** (e.g., M2, M7). For instance, with regard to the evaluation of promotive voice, M15 mentioned only visualization (voice content) as influential but that the timing and communication medium (manner of communication), as well as an employee's experience and the assumed motive (employee), is important. Regarding prohibitive voice, M15 mentioned no factors related to the voice content but only that an employee's mentality (employee), modern communication media, direct communication, and emotionality (manner of communication) matters:

“That's all done with open sights on a very, very short official channel. Sometimes that clashes, too. That is quite normal. It's more of a positive clash [...]” (M15)

Although it was not possible to clearly assign the remaining managers (e.g., M3, M4, M5) to one of the two groups, most of the managers' evaluations of employee voice seemed to be influenced either by facts or by the circumstances of the expression of employee voice. Figure 4.4 visualizes the identified factors that are linked to both groups of managers.

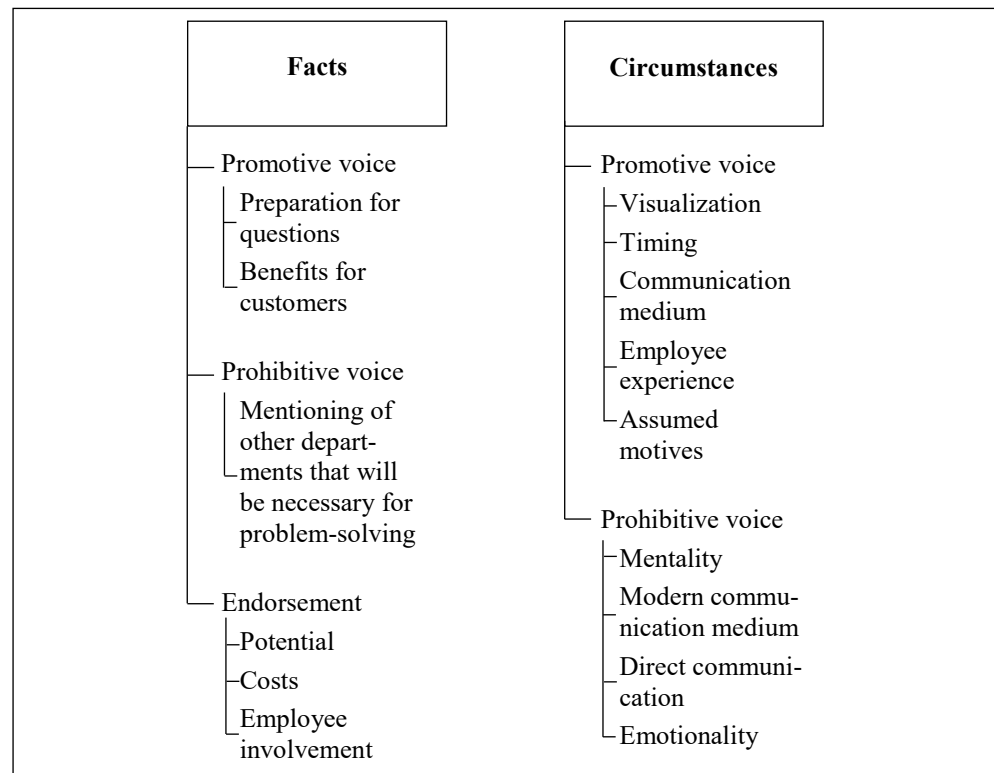


Fig. 4.4: Differentiation of identified factors with regard to facts and circumstances of the expression of employee voice

This conclusion is supported by the findings of MacMilan et al. (2020), who explored managers' evaluations of prohibitive voice. While some of the interviewed managers said that they pay attention to factual information such as the risks and opportunities of prohibitive voice, others argued, for example, that they especially pay attention to a message's tone, meaning that it is communicated rather positively, and to the employee's experience. Furthermore, this finding is in line with Garner (2016), who investigated managers' reactions to organizational dissent, which is conceptually related to employee voice (Garner 2013; Wåhlin-Jacobsen 2020). In his conducted interviews, managers mainly stated that successful organizational dissent depends on factual factors, such as solutions to problems, strong arguments, and alignment with organizational goals. However, some managers also argued that they pay attention to the circumstances of the communication of organizational dissent, i.e., the use of an appropriate communication channel.

Although the interviewed managers were not directly asked about the **relative importance** of the mentioned factors in comparison to or in combination with other factors, the data revealed some patterns in this regard. As described before, the data was analyzed by using an inductive-deductive approach (Kuckartz/Rädiker 2019). Therefore, the interviewed managers were first asked openly about the factors that influence their evaluations of employee voice. In a second step, they were asked about what matters to them with regard to the four already identified categories (content, manner of communication, employee, recipient). It can be assumed that those factors mentioned first during the interviews, without being pointed in a direction, are the most important for managers' evaluations of employee voice.

Regarding promotive voice, especially content-related factors were mentioned at the beginning of the interviews. Thereby, a proposal's benefit, in general (M5, M12, M16), for customers (e.g., M8, M10, M13), and for the whole organization (e.g., M4, M17, M18) is particularly relevant to them. M13 spoke a lot about the benefits for customers, mentioned this factor several times, and explained its relevance to the company strategy:

“At [Company] we look at customer satisfaction, which we call Net Promoter Score, i.e. the willingness of customers to recommend us to others, and we would try to improve that [...]” (M13)

Some managers addressed the importance of a proposal's benefits several times during the interviews and mentioned it even after being asked about the role of other factors in their evaluations of employee voice:

“What influence had the manner of communication on your evaluation of the proposal?”

So, as I said, I don't want to put up too big of a hurdle, or I don't really care about the type of communication. As I said, for me it's much more important that they have thought about what they see as the added value of their idea for the users outside or for the company. That is really much more important to me.” (M10)

After that, managers mentioned especially other content-related factors, for example an extensive preparation (M4, M16). Some of the managers that talked about other factors at the beginning of the interviews mentioned the voice content shortly after that (e.g., M1, M3, M6). Further, several managers said that both, the manner of communication (M10, M11) and the employee (M4, M5, M8), are not influencing their evaluations of employee voice. That highlights the relative importance of a proposal's content. No pattern could be identified regarding the role of the manner of communication for managers' evaluations of promotive voice. Regarding the employee, his or her experience was directly mentioned several times once the interview questions referred to their own role (e.g., M6, M8, M19). A few other managers directly answered that the employee is without influence regarding their evaluations of employee voice (e.g., M4, M12, M18). M5 even argued in this way without being pointed to the employee's role. Concerning the role of the recipient, especially managers value congruency was mentioned (M1, M2). M1 talked about this at the very beginning of the interview and later again after the interview's subject was changed to the role of the recipient.

Regarding prohibitive voice, the majority also mentioned the content at the very beginning. Specifically, the managers first talked about solution orientation (e.g., M2, M3, M19). Thereby, they supported their point of view with sentences like “what I expect in principle in this regard” (M2), “what I always say” (M4), “basically, the first question is” (M6), and “the most beautiful thing is” (M19) what further underlines the relative importance of this factor

to them. After that, the interviewed managers especially talked about other content-related factors, like mentioning alternatives (M2), mentioning of other departments necessary for problem-solving (M10), and the description of causes (M12). Concerning the manner of communication, managers specifically mentioned employees' emotionality (M6, M7, M20) as most important because it underlines the importance of the proposal. No patterns could be identified with regard to the relative importance of the employee and the recipient for managers' evaluations of prohibitive voice.

Whether managers endorse a proposal depends particularly on its resource requirements, the costs (e.g., M1, M21, M22), and employee involvement (M16, M17, M18), above all other factors. The factors that were identified as the most important to managers are summarized in Figure 4.5.

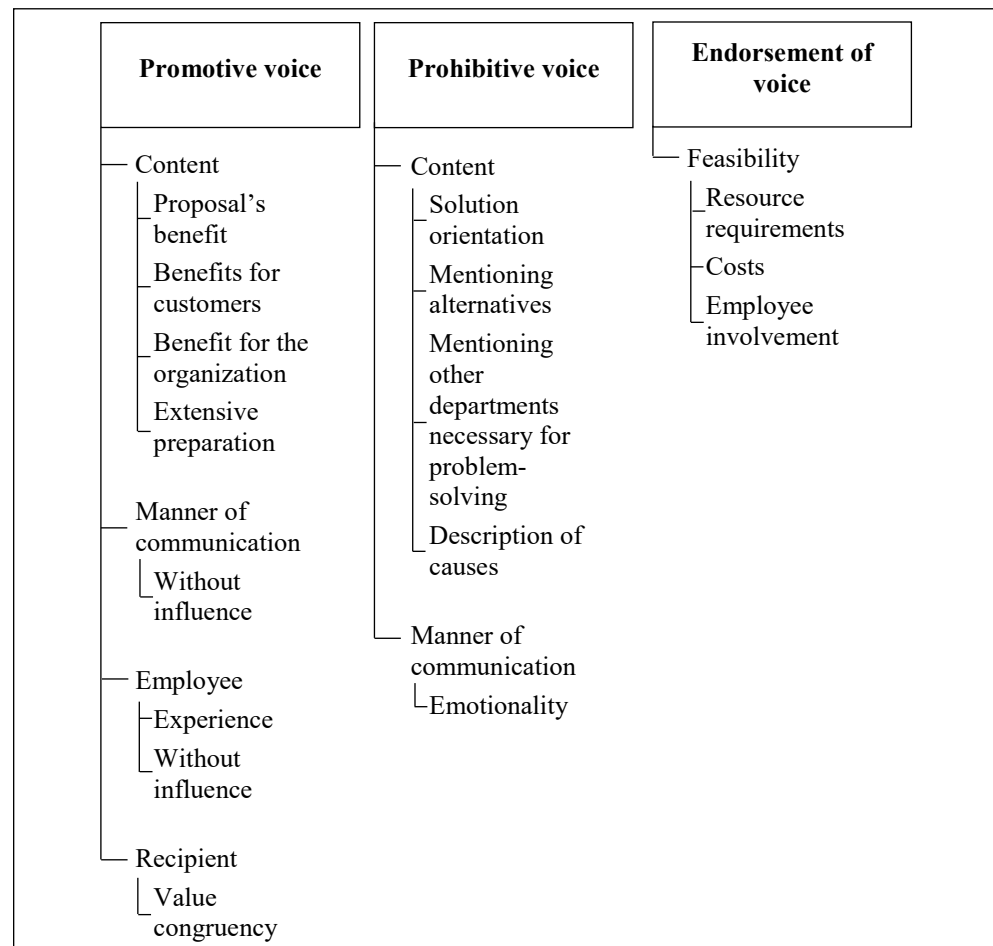


Fig. 4.5: Most important factors for managers' evaluations and endorsements of employee voice

This pattern is in line with the findings of Popelnukha et al. (2022), who demonstrated that message derogation, meaning that the accuracy (Ditto/Lopez 1992), validity, and constructiveness (Hosman/Siltanen 2011) of a message's content is questioned, is stronger related to the rejection of employee voice by managers than source derogation, which refers to questioning the credibility, expertise, and trustworthiness of a message's source (Friestad/Wright 1994; Fast/Burris/Bartel 2014). In addition, in Brykman and Raver's (2021) study, the evaluations of employee voice by managers were mostly influenced by voice quality compared to all other variables included in their research design: voice frequency, employee liking and employee capability.

4.6 Contributions to Research

This study makes three primary contributions to research. First, it contributes to research on **managers' reactions to employee voice**, which has been neglected in favor of research on the antecedents of employee voice, by identifying factors that influence whether managers will value a proposal. The results reveal that managers' evaluations of promotive voice and prohibitive voice are influenced by several factors that can be categorized in terms of the voice content, the manner of communication, the employee, and the recipient. Managers' endorsements of employee voice are influenced by factors that can be summarized as the feasibility and benefits of a proposal. Moreover, some patterns exist with regard to managers' evaluations of employee voice according to this study's findings. Managers might not differentiate between promotive voice and prohibitive voice and between the evaluation and endorsement of employee voice. Furthermore, their evaluations of employee voice may be either influenced by facts or by circumstances of the expression of employee voice and overall, managers may pay most attention to content-related factors.

Second, the study expands what we know about the **efficiency of employees' voice tactics** (Wåhlin-Jacobsen 2019; Xu et al. 2020) by identifying the factors employees should consider to ensure that their expressed employee voice leads to positive outcomes such as better performance evaluations and improved organizational efficiency.

Third, the study is among only a few that relate **findings from persuasion research** to the research on employee voice. By comparing the influencing

factors identified in this study with those that are relevant to attitude change, this study facilitates a more informed assessment of whether the evaluation of employee voice is subject to similar mechanisms (e.g., Whiting et al. 2012; Huang et al. 2018; Li/Wu/Ma 2021). As addressed in the persuasion literature, because of the large amounts of information managers must process daily, they might rely on heuristics and peripheral cues in responding to voice attempts, such as the source's credibility or the number of arguments (e.g., Petty/Cacioppo 1986). This study's use of an exploratory approach helps to identify those heuristics and peripheral cues (Howell et al. 2015).

4.7 Limitations and Future Research

This study is subject to several limitations. First, the **generalizability** of the study's findings is limited for several reasons. On the one hand, this is due to the qualitative research design, the sample size, and the heterogeneous sample. On the other hand, the interviews were conducted during the COVID-19 pandemic. As a consequence, the personal relevance of some of the mentioned factors for managers may have been influenced by the changes in everyday work. For example, people got accustomed to using modern communication channels, which replaced face-to-face interaction as a popular way for employees to express employee voice (Ellmer/Reichel 2020; Kramer/Kramer 2020). Due to the digital communication, the interviewed managers could also have been unaware of factors that influence their evaluations of employee voice under normal circumstances, like, for example, the emotionality of employees, which may be reduced depending on the communication channel (Derks/Fischer/Bos 2008; Brosi/Schuth 2020). Furthermore, a self-selection bias may have resulted from managers' voluntary participation (Heckman 1990), as only those managers with a particular interest in the study's topic may have declared their willingness to be interviewed. Therefore, this study's findings should be taken with caution as they are not representative. Quantitative research on the factors that influence the evaluation of employee voice and that have not yet been investigated after the pandemic is necessary. Such research could also rank the identified factors according to their influence on managers' evaluations of employee voice.

Generalizability could also be increased by conducting longitudinal investigations and establishing causality using a time-lagged research design. Managers may pay attention to other factors regarding their evaluations of employee voice over time when they know an employee better and trust—a factor that was mentioned in the interviews—in the employee's competence has developed. Such an investigation would be especially useful, as voice frequency was named as an influencing factor and because of Huang et al.'s (2018) finding that managers perceive both low frequency and a high frequency of employee voice negatively. While high frequency leads to managers' perceptions that proposals are not well thought out, managers may perceive low frequency as lack of interest in the organization's well-being.

Second, although anonymity was assured multiple times, visual communication tools were used, the interviews were conducted in private, and follow-up questions were asked (Archibald et al. 2019; Bergen/Labonté 2020), this study's findings could have been influenced by **social desirability**. Some statements, such as “So the individual employee doesn't matter” (M11) and “My direct team, I treat them absolutely the same” (M12) in combination with some manager's facial expressions and body language, give reason for concern. Besides that, several managers explained at the very beginning of the interviews that they are, in general, very open to employees' proposals—regardless of the situation's circumstances:

“In general, I am a fan of progress and am also very open to improvements and am always happy when employees get involved and make suggestions for improvement.” (M14)

Therefore, future research could conduct interviews in an even more natural setting, such as face-to-face, to reduce potential influences of social desirability by building greater trust. Besides that, quantitative research designs could at least minimize the influence of social desirability by including scales to measure it (e.g., Stöber 2001; Satow 2012).

Third, only managers of German organizations were interviewed in this study, so **cultural differences** may limit the results' transferability to other countries. Brockner et al. (2001) showed, for example, that a culture's power dis-

tance influences the evaluation of employee voice, and some of the interviewed managers mentioned that their evaluations of employee voice are influenced by their open-mindedness (M1, M2, M3, M6, M7, M11, M14, M17). The relationship between culture and managerial evaluations of employee voice could also be demonstrated in quantitative studies (e.g., Burris 2012). Further, since Martin et al. (2013) showed that managerial openness differs between cultures, future research on this cultural difference could be promising.

Future research is also needed regarding the **definition of managers' evaluations of employee voice**. The few extant studies defined managers' evaluations of employee voice in the same way but measured it differently or defined it differently but measured it in the same way. For example, Isaakyan et al. (2021) investigated the "endorsement of voice" and assessed it using Burris' (2012) scale (e.g., "I think this person's comments should be implemented"), while Xu et al. (2020) investigated the "success of voice" and measured it using the same scale, and Urbach and Fay (2018) investigated "supervisors' intention to support an idea" and measured with another, but similar, scale (e.g., "I will seriously consider what has to be done to implement the idea"). Other studies that have dealt with managers' evaluations of employee voice have investigated "voice recognition" (Howell et al. 2015), "voice valuation" (Burris/Rockmann/Kimmons 2017), or just "managers' reactions" (Kim/Rosen/Lee 2009). Therefore, conceptual clarification is necessary to ensure that participants in similar studies are no longer confused when asked about constructs presented as different that they see as identical.

5 The Evaluation of Social Media Voice – An Experimental Investigation ^{4 5 6}

5.1 Introduction

The crash of United Airlines flight 173 in 1978, the Enron fraud scandal in 2001, and the destruction of the Columbia space shuttle in 2003—all were triggered or aggravated by employees who failed to transmit information about problems to authorities (Milliken/Morrison/Hewlin 2003; Morrison 2011). Although these examples are extreme cases, even in everyday working situations, many individuals are faced with the decision about whether to share important information. If employees decide to speak up, they do what the literature refers to as **employee voice** (Morrison 2014). Employees often challenge the status quo in an effort to improve ways of working or to focus attention on past and present problems that can harm the organization (Liang/Farh/Farh 2012).

Research on employee voice focuses on the antecedents and outcomes of employee voice (Mowbray/Wilkinson/Tse 2015). For example, conscientiousness, extraversion (Maynes/Podsakoff 2014), and feelings of psychological safety (Köllner/Ruhle/Süß 2018) increase the amount of employee voice expressed by employees, while abusive supervision and work-related dissatisfaction tend to discourage employee voice (Ng/Feldman 2012). Employee voice can be used to increase teams' and organizations' effectiveness, while employees who express employee voice gain a sense of control and appreciation that can have a positive effect on their job satisfaction and loyalty (Morrison 2014). On the downside, employee voice can, for example, negatively affect employees' promotability because challenging the status quo and the resulting change may upset others at work (Seibert/Kraimer/Crant 2001).

⁴ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Stefan Süß entstanden. Die Arbeit an diesem Beitrag erfolgt zu gleichen Teilen mit je 50 %. Der Autor der vorliegenden Arbeit war maßgeblich an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts beteiligt.

⁵ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Düsseldorf (17.09.2020) präsentiert.

⁶ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags ist in *Management Revue* 33 (3/2022), S. 240-268 erschienen. Der Artikel kann unter dem folgenden Link abgerufen werden: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-3>.

One central prerequisite for benefitting from employee voice as an organization is the endorsement of the suggested proposal (Morrison 2014), so recipients—usually managers—have to value the employees’ proposals (Burris/Rockmann/Kimmons 2017). This assessment is a subjective process that depends particularly on the frequency of employee voice and its content, manner, source, and recipient (Howell et al. 2015). The few studies on **recipients’ evaluations** of employee voice show, for example, that the repression of emotions such as frustration positively affects the evaluation of employee voice, as comments are otherwise perceived as unconstructive and as being similar to complaints and accusations (Grant/Mayer 2009). Further, employee voice expressed by employees with a proactive personality is evaluated more positively by managers (Duan/Zhou/Yu 2021).

With regard to how employee voice is communicated, Howell et al. (2015) propose to investigate the influence of communication channels on the evaluation of employee voice. Digitization offers new ways to express employee voice. For instance, **social media** provides opportunities to make suggestions or draw executives’ attention to grievances (McFarland/Ployhart 2015; Leonardi/Vaast 2017; McCloskey/McDonnell 2018). Within seconds, news, pictures, and videos can be shared not only between the employee and the manager but with the whole world (Kapoor et al. 2018). In this way, suggestions can be illustrated with initial sketches and problems in the operational business as they occur. To date, organizations use social media primarily for external communication with customers or job applicants and for internal communication and collaboration (Leonardi/Vaast 2017). IBM, for instance, states that more than 300,000 employees have used the company’s internal enterprise social media platform (ESMP) for online brainstorming and problem-solving sessions (Martin/Parry/Flowers 2015). Those platforms bundle features like blogs and networking services into a single application for organization-wide use (McAfee 2009; Estell/Davidson/Abhari 2021).

Besides the potential of social media for organizations, such communication channels may facilitate employee involvement, as it can be a replacement for employees’ participation in trade unions (Budd 2014; Holland/Cooper/Hecker 2019), which is declining, and lower response rates to attitude surveys and concealment of concerns (Donaghey et al. 2011;

Holland/Cooper/Hecker 2016). Further potential lies in the possibility for employees to speak up when they are working from home, and channels like personal conversations are not accessible. In this case, even virtual meetings via video platforms are often not a satisfactory alternative for employees who wish to express employee voice (Lantz 2001). During those meetings, task orientation is higher than it is in face-to-face meetings, where little time is left for discussing topics like personal concerns and proposals to improve organizational functioning. However, the increasing use of social media is also associated with risks for individuals and organizations. Especially if the organization has no established social media policies, faster and wider dissemination of false information, online witch-hunts, and privacy abuses could occur (Baccarella et al. 2018).

Despite the popularity of electronic communication in organizations, studies that deal with individual attitudes toward their use in everyday work are lacking (Kapoor et al. 2018). As a result, little is known about the influence of social media on employee voice and especially about the outcomes of **social media voice** in comparison to the outcomes of traditional voice channels (Holland/Cooper/Hecker 2019). Depending on its features, such as anonymity, visibility, and the employees' perceptions of being part of an online community (Martin/Parry/Flowers 2015), social media may either encourage or discourage employee voice (Ellmer/Reichel 2020). Furthermore, managers' reactions to concerns expressed through employee voice are central to realizing the full potential of modern communication channels and the organizations benefit from employee voice (Holland/Cooper/Hecker 2016). If managers do not react to employee voice, employees will keep their concerns to themselves (Saunders et al. 1992; Miles/Mangold 2014) and will instead turn to use these channels to complain (Richards 2008). In such cases, organizations may choose to rely exclusively on established channels for employee voice and remove the modern communication channels. However, if managers react to employee voice, the employee's self-perception increases, promoting the future exercise of employee voice (Janssen/Gao 2015).

Information about the differences in the evaluation of employee voice based on the communication channel can help employees choose the right channel for speaking up. Huang et al. (2018) show that managers tend to give negative

evaluations to employees who express employee voice too frequently because their proposals may not be well thought through.

Against this background, the **aim of the study** is to investigate recipients' evaluations of social media voice.

In the **remainder** of the study, we first present the theoretical background and the development of our hypotheses. Then we describe the study's research design and sample. Next, we describe our results and discuss them with regard to their applicability to research and practice. Finally, we discuss the study's limitations and make suggestions for future research.

5.2 Theoretical Background and Hypotheses

5.2.1 The Role of the Communication Channel in Managers' Evaluations of Employee Voice

When individuals speak up in organizations, managers do not automatically pay attention and process the information, as they handle reams of information and multiple concerns daily (Walsh 1995). The **ELM** describes the underlying processes of persuasive communication (see Figure 5.1).

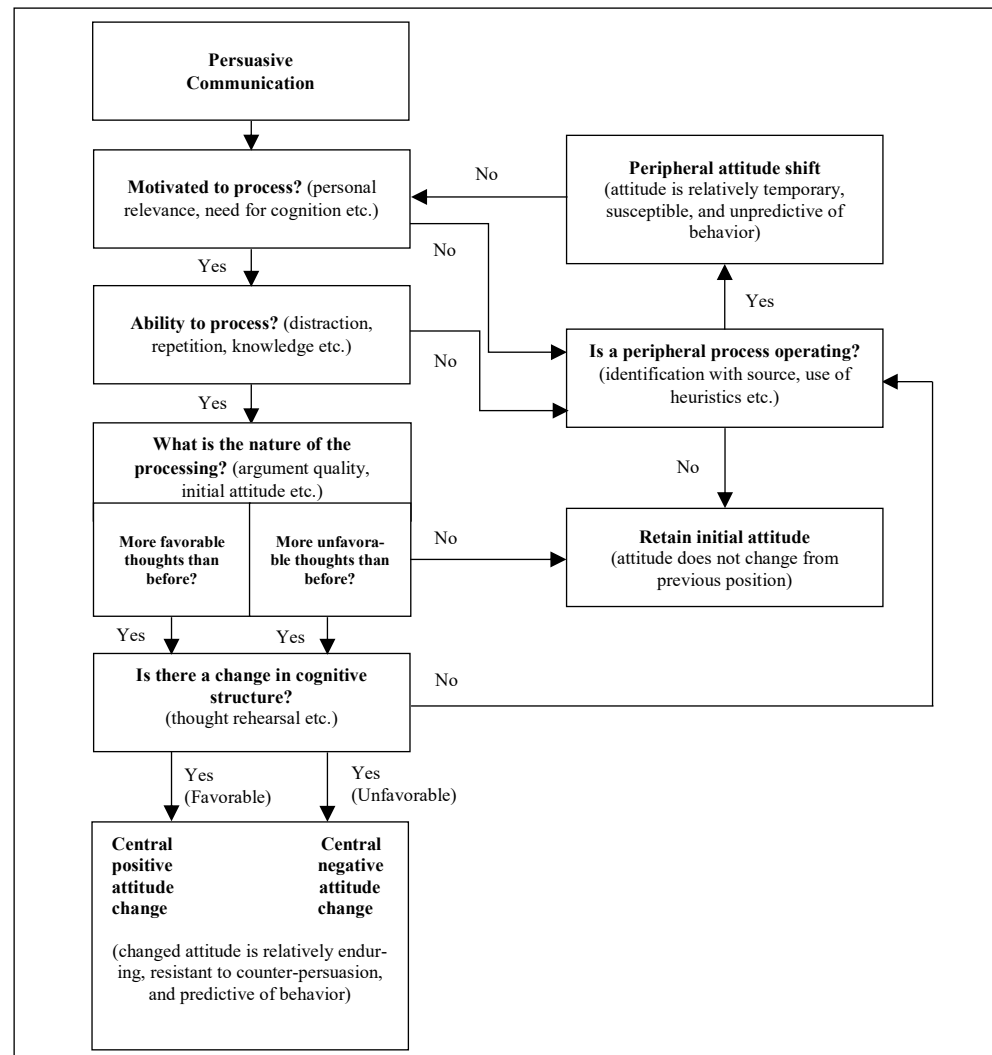


Fig. 5.1: The Elaboration Likelihood Model (Petty/Wegener 1999)

The ELM postulates that individuals' propensity to deal with topics depends on their personal motivation and ability to process information (Petty/Cacioppo/Schumann 1983). Depending on the values of both, information processing proceeds on a continuum between "not wasting a thought" and "complete integration of the information into own attitudes" (Petty/Cacioppo 1986). If a recipient is motivated and able to process information, the likelihood of responding and elaborating is high. The ability to do so is influenced by prior knowledge, distraction, and complexity, among others (Petty/Cacioppo/Schumann 1983). A recipient is motivated to process information, for instance, if he or she has a strong view about a topic (Fabrigar et al. 1998) or is inclined to effortful cognitive activity (Cacioppo/Petty/Morris 1983). Consequently, information processing occurs via the central route, which leads to critical cognitive thinking, a recall of relevant past associations

and experiences from memory, carefully analyzed arguments, and well-considered and persistent attitudes (Petty/Cacioppo 1986; Haugtvedt/Petty/Cacioppo 1992). Under the central route, information is not necessarily processed objectively but possibly with bias. Thus, strong initial attitudes can lead to greater attention being paid to arguments that support them. If the elaboration likelihood is low, for example, if a message is of low personal relevance, information processing occurs via the peripheral route, which requires little cognitive effort (Petty/Cacioppo 1986). The peripheral route relies on peripheral cues or inferences like heuristics or the attractiveness of the message's source instead of argument quality (Petty/Cacioppo 1986) and is less stable and predictable in the long run (Bhattacharjee/Sanford 2006). In general, the factors that influence the route that is taken are the content, the manner of communication, the source, and the recipient (O'Keefe 1990; Whiting et al. 2012).

The communication channel is a contextual influencing factor (Di Blasio/Milani 2008). The **Social Presence Theory** (Short/Williams/Christie 1976) provides a possible explanation for the differential influence of communication channels on how information is processed. The theory states that communication channels differ in the extent to which they give individuals the subjective feeling of being present with a "real" person, such as whether the feeling of intimacy and immediacy can be created by nonverbal cues (Gunawardena/Zittle 1997). Without being able to use such cues as body language and facial expression (McGinley/LeFevre/McGinley 1975), individuals find it more difficult to create trust and empathy and to be perceived as well-meaning and sympathetic (Roghanizad/Bohns 2017). Furthermore, miscommunication may occur if a person, for example, does not understand sarcasm or humor in written text (Kruger et al. 2005).

As a result, specific communication channels, such as face-to-face and telephone communication, have a higher social presence than e-mails, for example, do. Therefore, they are more appropriate for certain interpersonally involving communication tasks like negotiating, bargaining, and generating new ideas (Rice 1993). An e-mail is more efficient and sufficient for exchanging information and asking questions, especially if a message is simple and unequivocal because communication requires no coordination and can be

done regardless of individual availabilities (Daft/Lengel 1986). E-mails are typically characterized by a low social presence, as by their use, communication occurs mostly only via written text.

Referring to the ELM, Robert and Dennis (2005) argue that using a medium with a high social presence results in information processing's occurring via the central route and message recipients' having to make a greater effort to communicate. In addition, communication via a medium with a high social presence requires more attention from the participants since, for instance, simultaneous occupation with other activities would be noticed. As a result, recipients are also more motivated to process the message when using media with a high social presence. The employee voice literature suggests that the factors that influence attitude change have a similar effect on the evaluation of employee voice (Whiting et al. 2012). Research demonstrates that communication that uses a channel with a high social presence, such as face-to-face communication, is more effective for persuasion than certain kinds of computer-mediated-communication (e.g., McGuire/Kiesler/Siegel 1987; Wilson 2003). Therefore, we propose:

Hypothesis 1: The evaluation of employee voice is more positive if a proposal is communicated via a medium with a high social presence than if it is communicated via a medium with a low social presence.

5.2.2 The Role of the Number of Employees in Managers' Evaluations of Employee Voice

With regard to the source of a message, the ELM can help to understand attitude changes in **social influence settings**. The desire to make good decisions and to reduce uncertainty can lead people to consider divergent external information and rethink their own attitudes (Lee et al. 2006). Baron, Vandello, and Brunzman (1996) argue that individuals prefer to rely on their own evaluations when the motivation to process a message is high. If that motivation is low, they prefer to use the peripheral strategy of relying on the opinion of others (Wood 2000). Messages are more easily accepted if they are transmitted by groups, regardless of whether individuals could find the right answer on their own (Winter/Krämer 2016). Moreover, already existing attitudes may

be adapted if individuals are persuaded or just want to follow the predominant opinion. Social media makes others' opinions obtainable within seconds by, for example, commenting on shared information, which is considered as one of the technology's main features (Leonardi/Vaast 2017). Through the use of social media, it is no longer just the recipient who can observe and monitor a message's content, its source, and the subsequent interaction (Stuart et al. 2012).

Messages are perceived as more accurate if they are based on the opinion of a group (Nemeth 1986; Chaiken/Maheswaran 1994; Surowiecki 2004), which can lead to positively influenced attitudes (Winter/Brückner/Krämer 2015), and individuals are more likely to be persuaded by group opinions (e.g., Asch 1951; Axsom/Yates/Chaiken 1987; Mannes 2009; Levitan/Verhulst 2016). If communication is computer-mediated, feelings of accountability are reduced, and the lack of visual presence of group members reduces fear of rejection, such as social isolation from a group (Cinnirella/Green 2007). Therefore, with regard to the effects of group opinions on persuasion, we propose:

Hypothesis 2: The evaluation of employee voice is more positive if a proposal corresponds to the attitude of a group than if it corresponds to the attitude of an individual.

5.2.3 The Role of Source Credibility in Managers' Evaluations of Employee Voice

In addition to communication via a medium with a low social presence and communication corresponding with the attitude of a group, **source credibility**—that is, a person's expertise and trustworthiness (Tuppen 1974; McGinnies/Ward 1980)—is another peripheral factor, which is discussed as one of the most influential in the persuasion literature (O'Keefe 1990; Wilson/Sherrell 1993; Jones/Sinclair/Courneya 2003; Pornpitakpan 2004). Regarding social media, source credibility can help to process the vast amounts of generated content and reduce the risk of encountering misinformation (Colliander 2019). Users are, for instance, better able to decide whether or not to believe (Sterrett et al. 2019) and share information (Yaqub et al. 2020), trust a brand and purchase a product (Lou/Yuan 2019). In most situations, highly credible sources are more persuasive than less credible ones

(Sternthal/Phillips/Dholakia 1978; Hass 1981), especially if the message's personal relevance (Petty/Cacioppo 1981) and comprehensibility (Ratneshwar/Chaiken 1991) are low.

With regard to ELM, source factors can help in the assessment of a message's arguments and merits if the likelihood of the recipient elaborating on it is high (Petty/Cacioppo 1984). In addition, when information about the source follows the processing of a message, the recipient's thoughts about a topic can be validated and held with greater confidence, increasing the message's persuasiveness (Briñol/Petty/Tormala 2004). If the elaboration likelihood is low—that is if the recipient is unmotivated or unable to process a message (Moore/Hausknecht/Thamodaran 1986)—the source functions as a simple acceptance or rejection cue, regardless of the argument's quality (Petty/Cacioppo 1984). If a source is perceived as an expert, recipients may substitute their own effortful cognitive processes with the less effortful peripheral route and rely on the source's opinion without questioning the message (Chaiken/Maheswaran 1994; Bhattacharjee/Sanford 2006) or developing counterarguments (Stephenson/Benoit/Tschida 2001). When employee senders are perceived as experts, the message's recipient is more likely to perceive that the core of a problem addressed by employee voice has been identified and that proposed solutions are promising (Whiting et al. 2012). Moreover, proposals expressed by an expert are more likely to be perceived as constructive and accurate and the source as competent, resulting in the assumption that organizational functioning will be improved if the proposal is enacted. Trustworthiness has the consequence that employee voice is perceived as more prosocial and constructive (Whiting et al. 2012). Hence, we propose:

Hypothesis 3: The evaluation of employee voice is more positive if a proposal is communicated by a highly credible source than if it is communicated by a less credible source.

In the **social media context**, studies show that source credibility increases the perceived quality of information and its ability to persuade (Liu/Liu/Li 2012; Sparks/Perkins/Buckley 2013; Teng et al. 2014). In face-to-face communication, the assessment of whether a message source is credible often depends

on previous interactions with the source or observations of interactions between the source and others (Zhang/Watts 2008). With regard to social media, source credibility can function as a peripheral cue based on, for example, the source's name, the number of the source's past contributions, and the replies to the source's contributions (Chen/Ku 2012). In social media, this information is often shown next to the message and is easy to notice. Thus, source credibility increases the persuasiveness of people who use various media for communication (for an overview see the meta-analysis of Wilson/Sherell 1993) such as face-to-face or audio communication (e.g., Heesacker/Petty/Cacioppo 1983) and social media (e.g., Teng et al. 2014). Therefore, we propose:

Hypothesis 4: Source credibility moderates the influence of the channel, such that the evaluation of employee voice is more positive if a proposal is communicated by a highly credible source via a channel with a high or low social presence than if it is communicated by a less credible source via a channel with a high or low social presence.

If messages are communicated by a group that is perceived as a credible source, social influence is increased, so recipients use the peripheral route for information processing, reduce their cognitive efforts, and rely on the opinion of others (Kaplan/Kaplan 1989; Budescu/Rantilla 2000; Hu/Chen/Davison 2019). Therefore, we suggest:

Hypothesis 5: Source credibility moderates the influence of the source, such that the evaluation of employee voice is more positive if a proposal is communicated by a highly credible individual or group than if it is communicated by a less credible individual or group.

Figure 5.2 displays our proposed research model. The dependent variable, i.e., evaluations of employee voice, is placed at the right side of the research model. The other three boxes contain the independent variables and moderators with their two factor levels respectively. The arrows indicate the directions of the hypothesized effects and whether a direct or an interaction effect

is expected. Furthermore, the hypotheses representing the proposed relationships are placed next to the arrows.

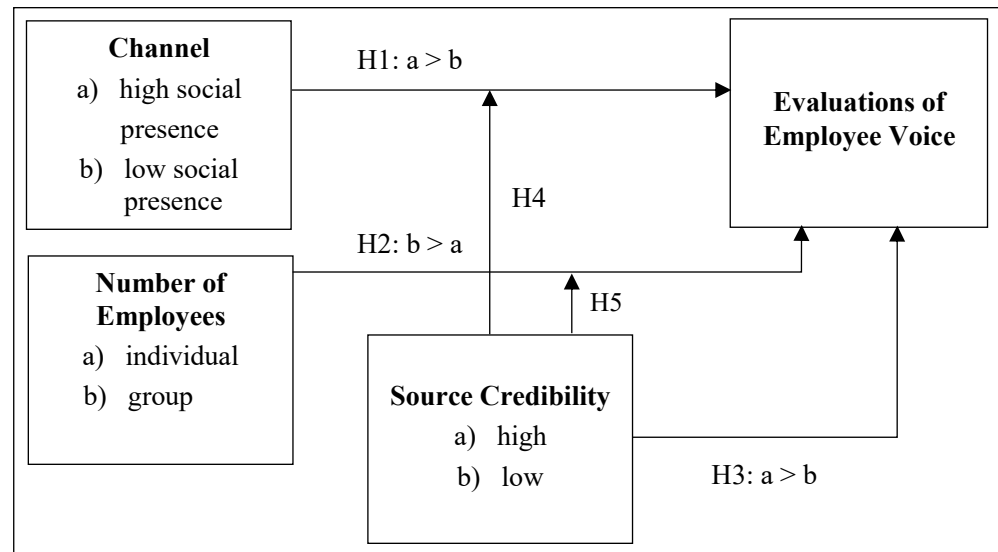


Fig. 5.2: Research model

5.3 Pilot Study

To test our hypotheses, a $2 \times 2 \times 2$ factorial, **between-subjects experimental design** was conducted. In this way, attitudes, intentions, and behavior can be measured while simultaneously controlling for confounding effects (Aguinis/Bradley 2014). This method is especially useful for investigating outcomes and processes, which is why it has been used several times before to replicate field findings on the evaluation of employee voice (e.g., Burriss 2012; Maynes/Podsakoff 2014). Participants were employees of German organizations without limitations regarding the industry, company size, or other factors. They were contacted via social media platforms such as Facebook, Xing, and LinkedIn.

To ensure the adequacy of the design, a **pilot study** ($n = 105$) was conducted in March 2020. The participants were randomly assigned to one of eight scenarios in which a proposal for process improvement was described. The scenarios varied with regard to the communication channel (voicemail/ESMP), the number of employees (individual/group), and the source's credibility (low/high). All other aspects, such as the message's content, were held constant.

First, the participants read a short introduction that asked them to imagine themselves as the head of the accounting department (as done before e.g., by Isaakyan et al. 2021) of a logistics company and responsible for twenty-five employees. Then, they read that a first-year apprentice (individual/low source credibility), an experienced and qualified expert for financial accounting (individual/high source credibility), a group of first-year apprentices (group/low source credibility), or a group of experienced and qualified experts for financial accounting (group/high source credibility) communicated a proposal to them. The proposal suggested introducing a new accounting software that, in the opinion of the employee(s), could help to manage customer data centrally and store documents in a legally compliant manner. In addition, the program could check entries for plausibility and inform the user of any discrepancies. The proposal was communicated either via a 40-second voicemail, to which the participant could listen, or via a screenshot of the company's own social media platform. The screenshot displayed either the message with no comments (individual/ESMP) or the message with comments by other employees who agreed with the proposal (group/ESMP). To enhance external validity, the ESMP was created based on real ESMPs, such as Yammer and Jive.

Participants assessed the value they attached to the proposal by rating two statements on a scale from 1 ("I totally disagree") to 7 ("I totally agree"): "The ideas that my employee brings me are useful" and "My employee's ideas have a lot of value for improving things around here" (Burriss/Rockmann/Kimmons 2017).

To ensure that the participants had read the scenario attentively and were aware of the manipulations, we included several attention-check items (Kung/Kwok/Brown 2018) and instructional **stimulus-check** items (Oppenheimer/Meyvis/Davidenko 2009), including "Was the proposal communicated by an individual or a group?", "Was the proposal communicated via a voicemail or an enterprise social media platform?" and "Did the proposal address the implementation of a new accounting software or a new payment system?". We also checked whether the proposing employee or group of employees were perceived as experts using five-items developed by Ohanian (1990) with answers ranging from 1 (e.g., "unqualified") to 7

(e.g., “qualified”) and whether the proposal was perceived as promotive voice using five items from Liang et al. (2012). An example item of the promotive voice scale was “The proposal aims at improving the unit’s working procedure”, with answers ranging from 1 (“I totally disagree”) to 7 (“I totally agree”). We also performed a realism and sympathy check on the responses (“How realistic did the presented situation seem to you” and “How sympathetic did you find the employee”?) with answers ranging from 1 (“not at all”) to 7 (“totally”).

We **controlled** for the daily social media usage (“How many hours a day do you spend on social media?”), the number of friends/contacts on social media, and social media intensity (using an adapted version of Ellison et al.’s (2007) Facebook intensity scale (example item: “social media has become part of my daily routine”), along with experience with ESMPs, sex, age, education, organizational tenure, company size, managerial responsibility, managerial experiences, and span of control.

5.4 Main Study

The results of the pilot study led us to adjust the scenarios to make the differences in the scenarios clearer. Other than that, the research design of the main study was the same as that for the pilot study. The main study was conducted from April 2020 to August 2020. We got high scores for the responses to the sympathy check ($M = 5.09$, $SD = 1.52$) and the realism check ($M = 5.28$, $SD = 1.42$). The internal consistency of the dependent variable was good ($\alpha = .75$).

The main study’s final **sample** consisted of 266 employees, of which 60 % were female. The employees’ age varied between 17 and 69 years ($M = 34.20$, $SD = 11.71$). About a quarter (24.40 %) of the participants had managerial experiences for an average of about eight years and with an average span of control of about eleven employees. A large majority (98.50 %) of the participants used social media for an average of between one and two hours a day ($M = 3.80$, $SD = 1.36$), and half of the participants used ESMPs during work.

5.5 Results

The descriptive statistics and correlations are shown in Table 5.1. The correlations reveal that the channel ($r = -.15$, $p < .05$), source ($r = -.17$, $p < .01$),

and source credibility ($r = -.16, p < .05$) are all significantly related to the evaluation of employee voice.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Channel	.53	.50													
2 Source	.48	.50	-.08												
3 Source credibility	.53	.50	-.00	.06											
4 Evaluation	5.50	1.07	-.15*	-.17**	.16*										
5 Sex	1.40	.49	.03	.06	.05	.03									
6 Age	34.20	11.71	-.17**	.01	-.08	-.04	.06								
7 Education	6.30	1.70	-.15*	.05	.05	-.04	.07	.05							
8 Tenure	5.60	11.16	-.09	-.08	-.02	.07	.13*	.61**	-.07						
9 Company size	2.92	1.73	-.03	.02	.06	-.05	.06	-.04	.10	.13*					
10 MR	1.75	.43	-.06	.05	.16**	-.03	-.20**	-.24**	-.06	-.05	.23**				
11 ME	6.88	8.85	-.04	-.11	-.15*	.03	.13*	.23**	.04	.11	-.23**	-.86**			
12 Span of control	11.24	14.10	-.05	-.10	-.12*	.04	.16**	.18**	.05	.09	-.20**	-.87**	.96**		
13 Social media intensity	3.80	1.36	-.05	-.06	-.20**	.13*	-.11	-.16*	-.05	-.12	.03	.04	.01	.01	
14 Number social media friends	1.80	.63	-.03	-.02	.06	.05	.12	-.12*	.06	-.07	.05	-.14*	.18**	.20**	.36**

Note(s). n = 266; * p < .05, ** p < .01; MR = Managerial responsibilities; ME = Managerial experiences

Tab. 5.1: Descriptive statistics and correlations

The differences in the participants' evaluations across the conditions are shown in Figure 5.3 and Table 5.2. The different number of participants per scenario is due to excluding data, for example, because of failed attention checks.

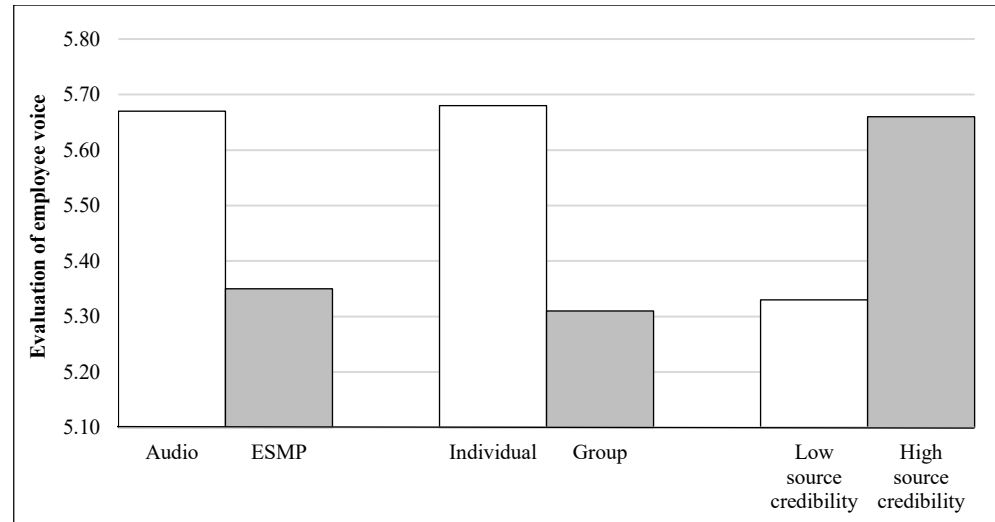


Fig. 5.3: Differences in the evaluation of employee voice

Scenario	111	110	101	100	011	010	001	000
Channel	voice-mail	voice-mail	voice-mail	voice-mail	ESMP	ESMP	ESMP	ESMP
Source	individual	individual	group	group	individual	individual	group	group
Source credibility	low	high	low	high	low	high	low	high
Evaluation M	5.50	6.03	5.57	5.59	5.58	5.65	4.54	5.41
Evaluation SD	.98	.68	.95	.94	.97	.99	1.18	1.31
Totals (n = 266)	31	29	28	37	39	40	28	34

Tab. 5.2: Means and standard deviations across each condition

We conducted a **three-way ANOVA** to test our hypotheses. Table 5.3 provides an overview of the ANOVA results.

Source of variation	Type III SS	df	MS	F	p	η^2
Channel	9.50	1	9.50	9.22	.003	.034
Source	11.07	1	11.07	10.75	.001	.040
Source credibility	9.26	1	9.26	8.99	.003	.034
Channel x Source	3.38	1	3.38	3.28	.071	.013
Channel x Source Credibility	.63	1	.63	.61	.437	.002
Source x Source credibility	.35	1	.35	.34	.562	.001
Channel x Source x Source credibility	7.04	1	7.04	6.84	.009	.026
Error	265.81	258	1.03			
Total	8348.50	266				
Corrected total	302	265				

Note(s). Dependent variable: participants' evaluations; $R^2 = .12$ (corr. $R^2 = .10$)

Tab. 5.3: Results of the three-way ANOVA for the evaluation of employee voice

As shown in Table 5.3, the results of the ANOVA revealed that the channel as well the source's credibility have significant effects on the participants' evaluations of employee voice, supporting hypothesis 1 and hypothesis 3 ($F[1,258] = 9.22$; $p < .05$; $\eta^2 = .034$ and $F[1,258] = 8.99$; $p < .05$; $\eta^2 = .034$). Whether a proposal was expressed by an individual or a group had a significant effect on participants' assessments of the value of employee voice but in the opposite direction than expected. The participants accorded more value to a proposal that was based on an individual's opinion compared to a group's opinion, so hypothesis 2 is rejected ($F[1,258] = 10.75$; $p < .05$; $\eta^2 = .040$).

Hypothesis 4, which proposed that source credibility moderates the effect of the channel on the evaluation of employee voice, is not supported, as the ANOVA showed no statistically significant effects ($F[1,258] = .61$; $p = .447$; $\eta^2 = .002$). The interaction effect between the source and source credibility was also not significant ($F[1,258] = .34$; $p = .562$; $\eta^2 = .001$), so hypothesis 5 is also rejected. The overall model explains 12 % of the variance ($R^2 = .12$; corr. $R^2 = .10$).

We obtained similar results when we included the control variables. The results showed a significant three-way interaction effect of the channel, the source, and the source credibility ($F[1,258] = 6.84$; $p = .009$; $\eta^2 = .026$). After splitting the data set in half based on the channel variable, we conducted two additional two-way ANOVAs (e.g., van Hove/Lievens 2007) with the source and source credibility as independent variables (Table 5.4).

Source of variation	Type III SS	df	MS	F	p	η^2
Voicemail						
Source	1.05	1	1.05	1.29	.268	.011
Source credibility	2.40	1	2.40	2.96	.088	.024
Source x Source credibility	2.02	1	2.02	2.49	.117	.020
Error	98.24	121	.81			
Total	4119.25	125				
Corrected total	103.47	124				
Note(s). Dependent variable: participants' evaluations; $R^2 = .05$ (corr. $R^2 = .03$)						
ESMP						
Source	14.14	1	14.14	11.56	.001	.078
Source credibility	7.78	1	7.78	6.36	.013	.044
Source x Source credibility	5.57	1	5.57	4.55	.035	.032
Error	167.57	137	1.22			
Total	4229.25	141				
Corrected total	191.87	140				
Note(s). Dependent variable: participants' evaluations; $R^2 = .13$ (corr. $R^2 = .11$)						

Tab. 5.4: Two-way ANOVAs for voicemail and ESMP

As demonstrated in Table 5.4, the results showed a significant interaction effect of the source and source credibility with ESMP ($F[1,137] = 4.55$; $p < .05$; $\eta^2 = .032$) but no significant interaction effect of the source and source credibility with voicemail ($F[1,121] = 2.49$; $p = .117$; $\eta^2 = .020$). Figure 5.4 demonstrates the differences in the evaluation of employee voice for ESMP.

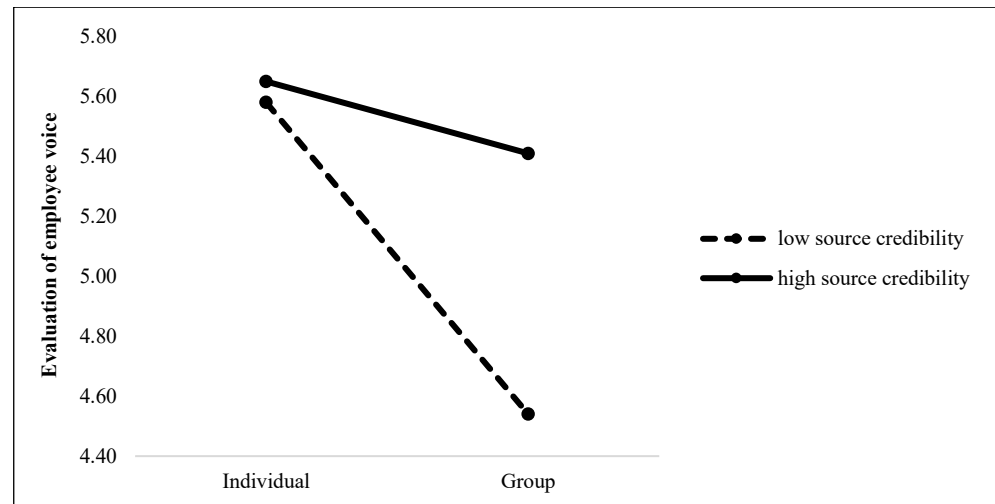


Fig. 5.4: Differences in the evaluation of employee voice communicated via ESMP

5.6 Discussion

The purpose of the present study is to compare the evaluation of employee voice communicated via social media with that communicated via a more traditional channel. The results of this study indicate that if proposals are communicated via an **ESMP**, managers value them less than proposals communicated via an audio message. These results support the view of the Social Presence Theory (Short/Williams/Christie 1976) that channels with higher social presence are more persuasive than channels with lower social presence (Robert/Dennis 2005). Thus, the results are in line with, for example, studies conducted by McGuire et al. (1987) and Wilson (2003). Compared to communication via social media, a voicemail message could trigger a sense of personal communication and feelings of intimacy and immediacy (Gunawardena/Zittle 1997), resulting in the appearance of being trustworthy and well-meaning (Roghanizad/Bohns 2017).

Hypothesis 2, regarding the influence of the **number of employees** on the evaluation of employee voice, was not supported. Although the ANOVA revealed a significant main effect, its direction is opposite to that hypothesized. If a proposal is based on the opinion of a group, the evaluation of the proposal is less positive than if the proposal is based on the opinion of an individual. Our results are contrary to those of, for example, Axsom et al. (1987), Levitan and Verhulst (2016), and Neuwirth and Frederick (2004) but support the findings of Isaakyan et al. (2021). The latter authors found that managerial voice endorsement is lower if a proposal is expressed in public than if it is expressed in private. Issakyan et al. (2021) argue that managers are generally expected to be competent and effective in their roles (Meindl/Ehrlich/Dukerich 1985). Managers may see their image threatened in case of a voice attempt because employee voice aims at improving the status quo and could be interpreted as criticism of previous decisions made by them (Edmondson 2003). This image threat increases with the number of observing people, for which reason managers tend to reject publicly expressed employee voice, regardless of the proposal's potential benefit.

Another explanation for our results may be derived from **Psychological Reactance Theory** (Brehm 1966). According to the theory, attempts to persuade often fail because of a perceived threat to an individual's freedom, choice,

and autonomy (Wicklund 1974; Brehm/Brehm 1981). In social influence settings, reactance may occur because of feelings of pressure to change, accompanied by reactions opposite to the influence attempt (Clee/Wicklund 1980). With regard to the expression of employee voice, resulting changes and individuals' cognitive reorientation can lead to the perception of restrained autonomy if the proposal deviates from preconceived views (Nesterkin 2013). To reassert the threatened autonomy, proposals to change the status quo meet with refusal, independent of the proposals' potential benefits.

Next to psychological reactance theory, the **Persuasion Knowledge Model** (Friestad/Wright 1994) may explain the less positive evaluation of employee voice expressed by a group. The model suggests that individuals develop knowledge about persuasion during life, such as from experiences in social interactions. This knowledge influences the perception of persuasion attempts. If an individual learns about a tactic, such as that guilt is often used in persuasion attempts, and notices that tactic in a certain situation, the individual's processing of the persuasive information can be influenced in a way that results in his or her resisting the persuasion (Friestad/Wright 1994). With reference to the findings of our study, a manager's assumption that the opinion of a group is used for persuasion purposes may have led to their less positive evaluations of the proposal.

Yukl and Tracey (1992) as well as Falbe and Yukl (1992) compare influence tactics and find that **coalition tactics**, such as attempting to influence a target with the help of other people (Stevenson/Pearce/Porter 1985), are among the least effective tactics. This applies especially in comparison to, for example, the use of logical arguments and factual information. The authors state that coalition-building may easily be recognized as an influence tactic by a recipient and consequently be classified as manipulative. Another explanation may be derived from cross-cultural differences (Fu/Yukl 2000). For instance, Chinese people use coalition tactics more likely to avoid situations of open disagreement which may lead to a loss of face for the employee and a manager. In countries with a low power distance, like the United States or Germany (Hofstede 2000), coalition tactics can result in feelings of resentment towards an employee. As the participants in our study were employees of German

organizations, those feelings of resentment may explain managers' less positive evaluations of employee voice expressed by a group.

The results of the ANOVA showed that **source credibility** influences how employee voice is evaluated. If proposals are communicated by a source the manager perceives as credible—an expert in our scenarios (Tuppen 1974; McGinnies/Ward 1980)—the proposals are evaluated more positively than if they are communicated by a source the manager perceives as less credible. This finding is consistent with other studies that show that persuasion is more effective if it comes from a credible source (Sternthal/Phillips/Dholakia 1978; Hass 1981). With regard to the ELM, the less effortful peripheral route may be used for evaluating the proposal of a highly credible source, leading to the manager's relying on the source's opinion without forming his or her own (Chaiken/Maheswaran 1994; Bhattacharjee/Sanford 2006). Concerning employee voice, our results confirm the effect of source credibility on the evaluation that Whiting et al. (2012) show in finding that employees receive higher performance evaluations if they are perceived as experts. Our findings indicate that proposals made by such employees are perceived as more constructive, accurate, and well thought-out than proposals made by less expert employees (Whiting et al. 2012).

We found no evidence of an interaction effect with source credibility, so our results contradict the findings of Heesacker et al. (1983), Teng et al. (2014), and Hu et al. (2019), among others. Our participants' evaluations of the proposals were not more positive if they were communicated via a channel with a lower or higher social presence or via a credible individual or group. The reasons for the missing interaction effect of source credibility on the relationship between the source and participants' evaluations of employee voice may also be derived from the Persuasion Knowledge Model (Friestad/Wright 1994) described above: Noticing that a proposal is communicated by a credible group may be seen to be part of a persuasion tactic and increase resistance to the persuasion since a credible group may be perceived as a threat to one's autonomy (Koestner et al. 1999; Fitzsimons/Lehmann 2004). Feelings of self-reliance can be enhanced by ignoring a proposal.

The results of the ANOVA show a significant interaction effect of the source and source credibility for employee voice communicated via **ESMP**.

Independent of the credibility of the source, the participants evaluated employee voice more positively if it was expressed by an individual, even the case if the group is credible and the individual is not (see Figure 5.3). Resistance to persuasion may be strong enough that the normally amplifying effect of source credibility on the evaluation of employee voice is superseded by the group.

5.7 Contributions to Research

Our study makes several contributions to research. First, we contribute to research on the **evaluation of employee voice**, about which little is known, especially in comparison to what we know about the antecedents and outcomes of employee voice (Howell et al. 2015). Our results show that in addition to the voice content (Burriss 2012; Burriss/Rockmann/Kimmons 2017; Huang et al. 2018) also the manner of communication and source factors influence how managers evaluate employee voice. Specifically, the research gap is narrowed by providing information about the effects of two communication channels on the evaluations of employee voice (Howell et al. 2015). Using a communication channel with a high social presence increases the chances that employee voice is evaluated positively.

Second, by comparing communication via social media and communication via voicemail, we expand what we know about the evaluation of employee voice expressed via **social media** (Holland/Cooper/Hecker 2019). Even though social media has considerable potential, this channel appears to be less effective in ensuring that change results from expressing employee voice. For a better understanding of the potential offered by social media, our findings also shed light on the influence of group opinions on the evaluations of employee voice. Group opinions can be obtained within seconds using social media (Balnave et al. 2014). However, as our experimental approach demonstrates, proposals are evaluated less positively if they are communicated by a group.

Third, our study contributes to research on **source credibility**, which the persuasion literature regards as one of the most influential factors in persuasion (O'Keefe 1990; Wilson/Sherrell 1993; Jones/Sinclair/Courneya 2003). We

provide information regarding the influence of source credibility on the evaluations of employee voice and whether it differs depending on the communication channel or the number of employees. In line with the persuasion literature (Pornpitakpan 2004) and the voice literature (Whiting et al. 2012), we find that source credibility is important when individuals speak up.

Fourth, our study is among a few (e.g., Brykman/Raver 2023) that relate the **ELM's** implications to the evaluation of employee voice. As shown plenty of times in persuasion literature, attitude change depends on the source (e.g., Hass 1981; Pornpitakpan 2004) and the manner of communication (Petty/Wegener 1998), next to the message and the recipient (O'Keefe 1990). Our results indicate that in the case of a voice attempt, the recipient's elaboration likelihood is influenced by the communication channel, source credibility, and the number of opinions the proposal corresponds with.

Finally, by comparing social media and communication via voicemail, we expand what we know about how information communicated via channels with a differing **social presence** is processed (Short/Williams/Christie 1976). We find that if a channel with a high social presence is used for communication, proposals are evaluated more positively.

5.8 Practical Implications

This study has several **practical implications**. Our findings suggest that employees who want to express employee voice should consider how they do it. Although social media is popular and easy to use, the evaluation of proposals tends to be better if they are communicated via a channel with a high social presence. When it is not possible to communicate, for example, face-to-face, employees should think about postponing their voice attempts. Even if ideas for change result from group processes, it might be wise to communicate them as if they represent the opinion of a single employee. As our results show, the employee should be credible, which could be determined by performing an audit of perceptions of that employee's credibility with others in the organization (Whiting et al. 2012). However, in doing so, there could potentially arise a conflict among employees if one of them is taking credit for a group's idea (Graham/Cooper 2013). The factors included in our experiment are eas-

ier to control compared to other given factors such as the employee's perceived status or organizational tenure (Howell et al. 2015). Considering those factors, such as choosing a communication channel that may lead to proposals' being more positively evaluated by managers, can increase employees' chances of a proposal's implementation (Lam/Lee/Sui 2019) and a good performance evaluation (Grant/Mayer 2009).

As the main recipients of expressed employee voice, managers can learn from our study that the manner and source—not just the content—of a communication influence how they evaluate a proposal, which could cause them to overlook some valuable suggestions. To ensure that employees continue speaking up and use social media for that purpose, managers should be **sensitized** to this problem and could even solicit employee voice by telling employees that their voice is welcomed, regardless of the channel used. Employees will keep their concerns to themselves if managers have not recognized proposals they have brought up previously (Morrison 2014). In this way, organizations can benefit from employee voice and from the potential of social media.

An organization that does not yet offer its employees access to social media can find indications in our findings when deciding whether to implement them. If the modern communication channel's primary purpose is to offer employees a new way to express employee voice, our results indicate that it may be better to **refrain from implementing** one. Those channels seem to be less effective than traditional channels and can be associated with risks, like disseminating false information and abuse of privacy (Baccarella et al. 2018).

However, our results must be contrasted with the **increasing social media usage** both in personal and professional environments (Yao/Ling 2020). Within organizations, it is reasonable to assume that the use of social media will also further increase due to the changes caused by the COVID-19 pandemic (Kramer/Kramer 2020). If more and more people work from home, there will be fewer opportunities to use traditional channels. As a consequence, organizations may focus more on social media for communication (e.g., Wang/Yang 2020), collaboration (Schlagwein/Hu 2017), and knowledge sharing (e.g., Kwayu/Abubakre/Lal 2020) purposes. So, despite

being less effective, modern communication channels may eventually be necessary if organizations want to benefit from their employees' insights.

5.9 Limitations and Future Research

The present study has strengths, like its experimental design and the resulting control and precision, but it is also subject to several limitations. First, our sample consists of employees who were asked to imagine themselves as managers, and doing so—as well as evaluating proposals from that perspective—may be difficult for employees who have no managerial experience. Further, it is difficult to represent complex organizational processes in an experimental study, as participants are not emotionally involved in changes in the status quo (Whiting et al. 2012). To counteract concerns regarding **external validity**, we manipulated the independent variables by creating scenarios that reflected real-life settings, as confirmed by the realism check ($M = 5.28$, $SD = 1.42$). We also compared the participants who had managerial responsibilities with those who had not and got similar results.

Second, we used the ELM as a theoretical framework in combination with the Social Presence Theory (Short/Williams/Christie 1976). We may also not have accounted for several factors, which may have affected the participants' **processing of information** in our study (Petty/Cacioppo 1986), so it should be considered in future research. Petty and Cacioppo (1986) argue that the motivation and ability to process a message are influenced by personal relevance, prior knowledge, the need for cognition, and distraction, among other factors. Because we conducted an online survey, the participants may have been distracted by incoming calls, customer inquiries, or their families while answering the questions. Moreover, since the participants worked in a wide variety of industries, their experiences with the content of the proposal could differ.

Third, the data collection took place between April 2020 and August 2020, during the **COVID-19 pandemic**. The pandemic may have influenced our study results, as the participants' motivation and ability to process the message (Petty/Cacioppo/Schumann 1983) could have been influenced by factors we did not control for. For example, distraction while working from home could have caused information processing to occur via the peripheral route

instead of the central route. In addition, the evaluation of employee voice that was communicated via social media could have been more positive because people got accustomed to using modern communication channels in their everyday work (Kramer/Kramer 2020). Future research is needed to determine if and how the evaluation of employee voice was affected by the pandemic.

To obtain a more complete picture of how social media voice is evaluated, future research could vary several **features of social media**. Features like the ability to communicate interactively and to share pictures and videos increase social presence, as they lead to feelings of being part of a community (Kaplan/Haenlein 2010). Our experimental design allowed us to manipulate the communication channel by presenting either a voicemail message or a screenshot of an ESMP, where participants saw the proposal itself and comments by other employees presented in a simple design. As a consequence, these scenarios had a low social presence. Varying the features of social media by, for example, showing a picture of the proposing employee, a visualization of the expressed employee voice, or a chart could shed more light on the evaluation of employee voice expressed via modern communication channels.

Several studies show that the **voice content** has a strong influence on how a manager evaluates employee voice (e.g., Burris 2012; Burris/Rockmann/Kimmons 2017; Huang et al. 2018). The voice content, which we did not vary in our experimental design, may also explain the differences in how a manager evaluates a proposal based on the communication channel used and the source. For instance, prohibitive voice, which describes expressions of concerns that could be harmful to the organization (Liang/Farh/Farh 2012), could be valued less favorably if it is expressed in public via social media. Managers may prefer that such issues as inefficiency or employee wrongdoing not be spread or discussed in advance because such grievances could be embarrassing for the responsible employee, a unit, or the whole organization. On the other side, the evaluation of such grievances could be better if they were communicated by an expert. As a result, proposals to deal with them are more likely to be perceived as constructive and the expressing employee as competent and capable of resolving grievances (Whiting et al. 2012). This perception is presumably more important if the proposal addresses potentially

harmful factors rather than, for example, an idea for improving the status quo (promotive voice; Liang/Farh/Farh 2012).

Finally, **longitudinal research designs** could reveal whether the evaluation of employee voice is influenced by voice frequency (Huang et al. 2018) and whether the evaluation differs based on the channel used and the source of the proposal. Employee voice communicated via a channel with a high social presence could be evaluated less positively if it is expressed frequently. The feeling that the proposal must be addressed might be stronger than it would be if it were expressed via a channel with a lower social presence, such as social media. Further, reactance and resistance to persuasion could be higher in the case of a frequent voice event. If employee voice is expressed frequently, feelings of pressure to change (Clee/Wicklund 1980) and the assumption that the opinion of a group is used for persuasion purposes (Friestad/Wright 1994) may strengthen.

6 How Do Managers Evaluate Employee Voice? Investigating the Role of Employees' Motives^{7 8 9}

6.1 Introduction

The topic of why some employees express employee voice to their managers has been a central interest of research (e.g., Morrison/Phelps 1999; Botero/van Dyne 2009; Xu et al. 2019; Li/Tangirala 2021). A wide range of antecedents, such as employees' character traits, job attitudes, beliefs, and schemas, have been identified that either motivate or inhibit employees to express employee voice (Morrison 2014; Chamberlin/Newton/Lepine 2017). However, the **motives for employee voice**, being the underlying motivation due to employees' needs (Folger 1993; Kehr 2004), have mostly been neglected in research so far (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003; Parker/Wang/Liao 2019). Additionally, little attention has been given to the perspective of managers, who receive employees' proposals (Howell et al. 2015; Wåhlin-Jacobsen 2020; Duan/Zhou/Yu 2021). This is surprising since managers' evaluations link employees' expressions of employee voice to (potential) beneficial outcomes for individuals and organizations (Morrison 2014). Depending on how managers perceive the value and utility of employee voice, proposals are either endorsed or dismissed (Whiting et al. 2012; Morrison 2014).

As a result, there are currently three **major shortcomings in the voice literature**: First, employees' motives for employee voice have mostly been considered separately (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003; Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012), which is problematic as employees usually have mixed motives when engaging in a specific behavior (Penner/Midili/Kegelmeyer 1997; van Dyne/Ang/Botero 2003; Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012). Employee voice, due to being improvement-oriented, can be seen as possessing

⁷ Dieser Beitrag ist in Zusammenarbeit mit Elena Gesang entstanden. Die Arbeit an diesem Beitrag erfolgt zu gleichen Teilen mit je 50 %. Der Autor der vorliegenden Arbeit war maßgeblich an der Ideenfindung, der Konzeption und Durchführung der Studie, der Diskussion der Ergebnisse sowie der Erstellung und Revision des Manuskripts beteiligt.

⁸ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags befindet sich im Begutachtungsprozess beim Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology.

⁹ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Düsseldorf (17.09.2020) sowie auf der WORK 2021 – Work beyond Crises (13.10.2021) präsentiert.

prosocial elements (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003), but the underlying motives are not necessarily (solely) prosocial (van Dyne/Ang/Botero 2003; Fuller et al. 2007; Parker/Wang/Liao 2019). For instance, employees can also have impression management motives, as employee voice can be helpful for self-promotion and for creating a positive image (Fuller et al. 2007). This is why research has called for a multi-faceted investigation of employees' motives for expressing employee voice (Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012).

Second, considerations of employees' motives for employee voice have so far been primarily conceptual (exception: Kim et al. 2013). Therefore, empirical investigations of these motives are lacking (e.g., Lam/Lee/Sui 2019; Parker/Wang/Liao 2019). This is especially relevant since the scarce empirical evidence (Kim et al. 2013) showed results that are in contrast to some conceptual arguments (e.g., Parker/Wang/Liao 2019).

Third, most research dealing with managers' evaluations of employee voice considers the voice-expressing employee as possessing only a single trait or behavior (e.g., Grant 2013; Fuller et al. 2015). Though just like employees usually have mixed motives, they also possess various traits and behaviors concurrently (e.g., Dulebohn et al. 2012). For this reason, the momentarily prevailing approach is too simplistic and fails to examine the evaluation of employee voice when expressed by an employee who possesses various traits.

In summary, both the (conceptual) consideration of single voice motives as well as the consideration of single traits and behaviors are oversimplified and thus prevent a more holistic understanding of employee voice and its evaluation. Therefore, the **aim of the study** is to investigate employees' motives for expressing employee voice, these motives' relationship to traits and behavior, and how managers evaluate employee voice expressed by employees with these certain traits and behavior.

To address these shortcomings, we explore the factor structure of employees' voice motives, and based on these, we use a **person-centered approach** to identify different employee types (Study 1). These types represent groups of employees who have divergent voice motives when compared to other types but homogeneous voice motives within their groups. To gain detailed insights into the different employee types, we also consider voice-related traits and

behaviors (e.g., felt responsibility for constructive change, likelihood to voice) to investigate in how far the identified employee types differ in their traits and behaviors.

Drawing on these employee types, we examine how the same voice content (promotive voice; Liang/Farh/Farh 2012) is evaluated when being proposed by the identified employee types with their differences in traits (extraversion, agreeableness, felt responsibility for constructive change) and behavior (likelihood to voice; Study 2). To do so, we conduct a randomized, **factorial experiment** with managers, who state how they evaluate an employee type's proposal in terms of the attributed value and endorsement (Burris 2012; Burris/Rockmann/Kimmons 2017).

In the **remainder** of the present paper, the conceptual background concerning employees' motives to express employee voice is explained. Subsequently, we will present the research design and sample of Study 1, followed by a thorough description and discussion of its results. Building upon the insights gained from Study 1, we will then describe the implications of these findings for Study 2. Then, the conceptual background and hypotheses of the latter are presented, before its results are described and discussed. Finally, we will discuss the overall findings of this paper, outline this paper's contributions to research, and discuss its implications for both practice and future research, while also acknowledging its limitations.

6.2 Study 1: Employees' Motives to Express Employee Voice

6.2.1 Conceptual Background

One of the main research areas within the employee voice literature explores the circumstances under which employees express employee voice, defined as the "informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change" (Morrison 2014, p. 174). Nevertheless, employees' motives, their underlying motivation for expressing employee voice due to their own needs and desires (Folger 1993; Kehr 2004), remain largely unexplored empirically (e.g., Lam/Lee/Sui 2019; Parker/Wang/Liao 2019).

One exception is the study of Kim and colleagues (2013), who investigated employee voice and motives in the thematically close field of organizational citizenship behavior (OCB). OCB is a voluntary, non-incented behavior that aims at supporting and improving the occupational and work environment (Organ 1997). As OCB and employee voice both share the aim of improving organizational functioning, employee voice is sometimes considered a form of OCB (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003; Grant/Mayer 2009; Kim et al. 2013). Kim and colleagues (2013) found that organizational concern motives, reflecting caring about the organization's well-being and being committed to the organization (Rioux/Penner 2001), were positively related to voice OCB, a slightly broader concept than the above-stated definition of employee voice that also includes encouraging others to speak up. As employee voice refers to improving organizational functioning, the positive relationship with **organizational concern motives** is plausible (Detert/Burris 2007; Kim et al. 2013).

Kim and colleagues' (2013) data provided no support for a positive relationship between prosocial motives, the desire to have good relationships with co-workers/managers (e.g., Rioux/Penner 2001), and voice OCB. Moreover, they only found partial support for a positive relationship between impression management motives, the desire to build a favorable impression or to get recognition for one's skills, achievements, or similar (e.g., Rioux/Penner 2001; Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012), and voice OCB (support in one out of two studies). However, these findings stand in contrast to theoretical considerations of voice motives in the literature (although there may be content-related reasons for the discrepant results such as the deviating understanding of voice OCB). There is widespread consensus that employee voice can be driven by **prosocial motives** (van Dyne/Ang/Botero 2003; Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012; Liang/Farh/Farh 2012; Morrison 2014; Parker/Wang/Liao 2019). This is because employee voice is improvement-oriented and constructive, which is why it has also been called "prosocial in nature" (Morrison 2014, p. 179).

Although less covered in the literature compared to prosocial motives (Morrison 2014), there are also sound reasons to assume that employee voice can be motivated by **impression management motives** (Fuller et al. 2007;

Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012 use the term self-promotional; Morrison 2014). As employee voice is often directed at a manager, who is usually responsible for the voice-expressing employee's professional advancement, the employee may feel a particular desire to make a good impression and to display his/her own skills/achievements (Fuller et al. 2007).

Motives other than organizational concern, impression management, and prosocial value motives have been addressed only sporadically. Single conceptual studies have dealt with employee voice motivated by justice and political motives (i.e., to express employee voice out of felt injustice or out of tactical considerations; Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012) as well as disengagement and self-protective motives (i.e., to express employee voice out of resignation or fear; van Dyne/Ang/Botero 2003).

In **summary**, there are sound reasons to assume that employee voice can be motivated by prosocial, impression management, and organizational concern motives, as well as other motives such as self-protection. Due to the overall fragmented theoretical and also scarce empirical knowledge on voice motives, an exploratory approach is chosen in the following, based on a (Citizenship) motive scale with the dimensions prosocial value (i.e., prosocial), impression management, and organizational concern (Rioux/Penner 2001).

6.2.2 Research Design and Sample

First, the factor structure of employees' voice motives is examined for content and statistically, using the above-stated Citizenship Motive Scale by Rioux and Penner (2001) also used by the aforementioned Kim et al. (2013). Second, based on this structure, a **LPA** is conducted (Meyer/Morin 2016) to identify different employee types (or groups of employees) that are as homogeneous as possible with regard to their motives for expressing employee voice and as heterogeneous as possible to the motives of the (members of the) other profiles.

For the **measurement of the motives**, we had to provide the participants with an understanding of employee voice. For that, we considered various definitions of employee voice (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003; Detert/Burriss 2007; Tangirala/Ramanujam 2008; Morrison 2011; 2014) and considered

how employee voice has typically been operationalized in experimental designs (Burris 2012; Whiting et al. 2012; Burris/Rockmann/Kimmons 2017) to identify the main similarities. This process led to our description of employee voice as “offering constructive opinions, ideas, or suggestions for improvement to one’s manager.” Participants read the definition and then were asked to rate how important the following randomized motives were in their decision to express employee voice, ranging from 1 (“not at all important”) to 7 (“very important”). As OCB and its motives are broader than employee voice, we excluded items of the Citizenship Motive Scale that did not fit our context (e.g., “I raise my voice because I want to be a well-informed employee”). In the end, the scale comprised eight organizational concern items ($\alpha = .86$), eight prosocial value items ($\alpha = .88$), and ten impression management items (originally ten items per dimension; $\alpha = .87$).

For the **description of the resulting profiles**, felt responsibility for constructive change ($\alpha = .82$; Morrison/Phelps 1999) and proactive personality ($\alpha = .59$, construct was due to the low value no longer considered; Parker 1998) were also collected, to cover the constructive and proactive nature of employee voice (e.g., van Dyne/LePine 1998; Detert/Burris 2007). We collected perspective-taking ($\alpha = .79$; Davis 1980) as a proxy for being prosocial and measured voice efficacy, referring to confidence in one’s ability to speak up ($\alpha = .86$; based on Spreitzer 1995 self-efficacy (competence) subscale, following Tangirala et al. (2013)), as it affects whether employees will express employee voice or not (e.g., McAllister et al. 2007). In addition, the Big Five personality traits (agreeableness, $\alpha = .71$; neuroticism, $\alpha = .70$; extraversion, $\alpha = .84$; openness to experience, $\alpha = .73$; and conscientiousness, $\alpha = .52$, the last no longer considered due to low value; Rammstedt/John 2005) were collected because of their explanatory role in differences in employee voice (e.g., Maynes/Podsakoff 2014; Chamberlin/Newton/Lepine 2017). Concerning behavioral outcomes, likelihood to voice (adapted version of van Dyne/LePine 1998; $\alpha = .87$) and voice frequency (adapted version of Burris/Rockmann/Kimmons 2017; $\alpha = .81$) were considered to determine whether certain motives lead employees to speak up more often.

For **descriptive statistics**, age, gender, education, tenure, industry, and whether the employee is also a manager (a disciplinary leader) were captured.

Lastly, a scale measuring the potential for a social desirability bias was included (Satow 2012).

The **sample** ($n = 201$) was generated via an online survey from July to August 2020. The survey was addressed to German employees. It was shared with professional contacts and in professional social networks. After controlling for implausibility and social desirability, 64.70 % of the sample are women, the average age is 35.60 years ($SD = 10.89$), and 14.40 % are managers.

6.2.3 Results

To identify the **factor structure of motives for expressing employee voice**, we first considered bivariate correlations (Pearson correlations). Items that correlated highly with each other ($\leq .60$) were checked for substantive arguments that they might form a subdimension. If an argument was identified, all remaining items were checked to see if this argument also applied to them, so that they could be added to this subdimension. For example, “To stay out of trouble” and “To avoid a reprimand from my boss” correlated at .71. Both pointed at protecting oneself from negative consequences. The two items were complemented by “Because I fear appearing irresponsible”, as due to the “fear” component, this item also fitted the self-protection motive. Finally, if more than three items formed a subdimension, as was the case with the factor collegial helpfulness, items with a clear reference to the workplace (in this case because of their reference to “co-workers”) were given preference. Three items were considered the maximum to avoid a large imbalance in the number of items per factor. The final items and their factor structure are shown in Figure 6.1.

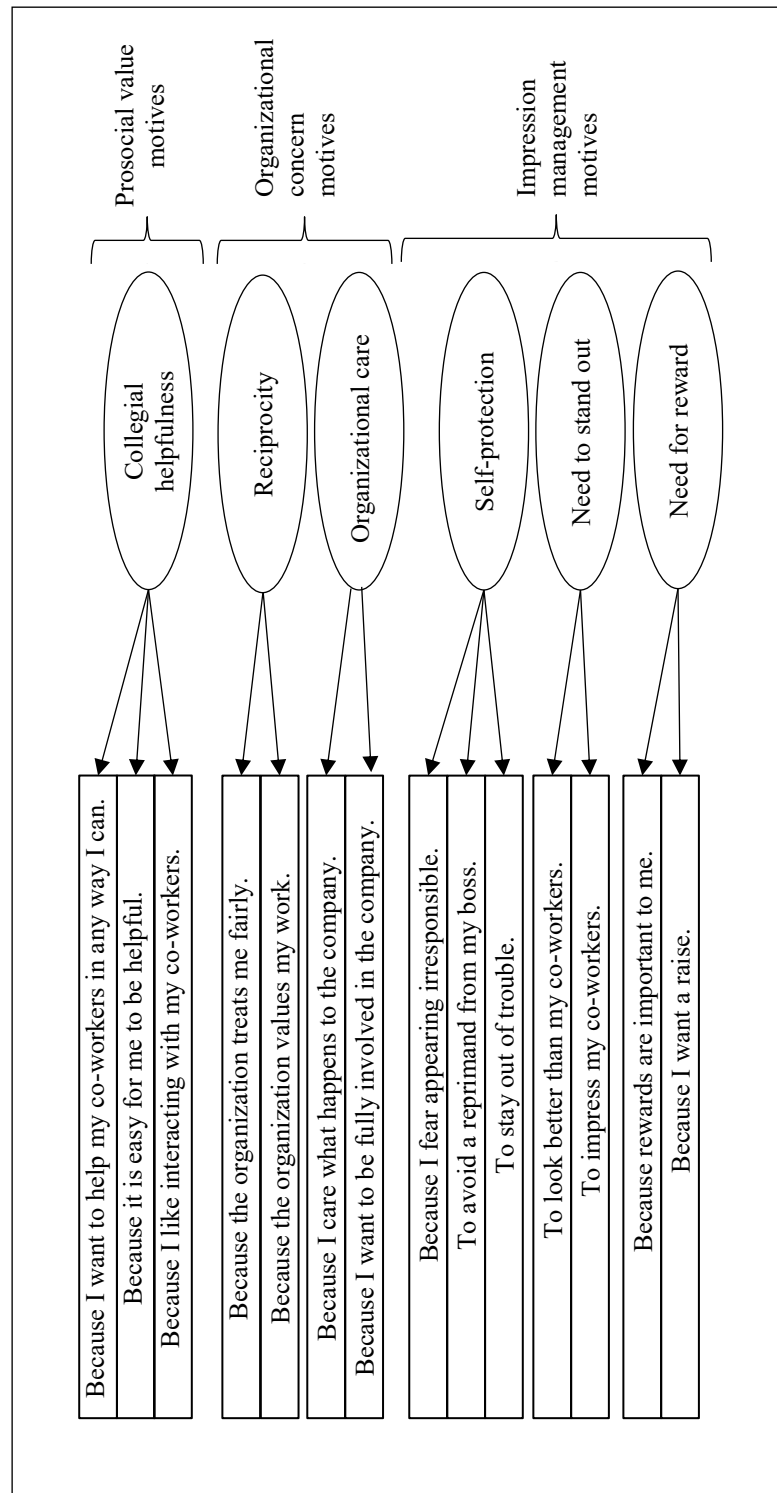


Fig. 6.1: Selected items of the Citizenship Motives Scale and their identified structure in explaining voice motives

The Chi-Square test of model fit for the identified factor structure was significant ($\chi^2(62) = 84.89, p < .028$), but the model had a very good fit, as indicated by the other indicators: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = .04, Comparative Fit Index (CFI) = .98, Tucker-Lewis Index (TLI) = .97, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = .04.

We used this factor structure in conducting an **LPA** (Muthén/Muthén 2015). Considering the factors' means, based on MLR estimator, we generated one to ten latent profiles with 10,000 random starts, 1,000 final stage optimizations, and 100 initial state iterations. Table 6.1 shows the results of the analysis.

Model	LL	#fp	AIC	BIC	aBIC	AWE	cmP	Entropy
1 Profile	-2180.77	12	4385.54	4425.18	4387.17	4414.45	.00	NA
2 Profiles	-2129.55	19	4297.11	4359.87	4299.68	4342.87	.00	.75
3 Profiles	-2082.77	26	4217.53	4303.42	4221.04	4280.15	.00	.82
4 Profiles	-2057.60	33	4181.19	4290.20	4185.65	4260.67	.99	.83
5 Profiles	-2043.99	40	4167.98	4300.12	4173.39	4264.32	.01	.80
6 Profiles	-2032.56	47	4159.12	4314.38	4165.48	4272.32	.00	.80
7 Profiles	-2021.98	54	4151.96	4330.34	4159.26	4282.02	.00	.83
8 Profiles	-2008.77	61	4139.53	4341.04	4147.78	4286.45	.00	.86
9 Profiles	-1997.90	68	4131.81	4356.43	4141.00	4295.58	.00	.83
10 Profiles	-1989.61	75	4129.22	4376.96	4139.35	4309.85	.00	.85

Note(s). LL: Model log-likelihood; #fp: Number of free parameters; AIC: Akaike information criterion; BIC: Bayesian information criterion. aBIC: adjusted BIC; AWE: Approximate Weight of Evidence Criterion; cmP: correct model Probability

Tab. 6.1: Statistical results from the LPA

The analysis shows that the **four-profile model** is the optimum. Bayesian Information Criterion (BIC; 4290.20) and Approximate Weight of Evidence Criterion (AWE; 4260.67) have minima which indicate that this is the best solution, and Correct Model Probability (cmP; .99) states the highest likelihood for this model to be correct. This model was robust to higher numbers of random starts (100,000 and 200,000) and higher numbers of final-stage optimizations (2,000 and 10,000). Table 6.2 shows the descriptive statistics of the four latent profiles, the grand mean, the standard deviation (SD), the means of the six motive factors, and the size of the profiles' groups.

	Grand mean	SD	Profile 1 (n = 60)	Profile 2 (n = 42)	Profile 3 (n = 12)	Profile 4 (n = 87)
Collegial helpfulness	5.49	1.28	5.08	6.00	4.20	5.69
Reciprocity	4.88	2.59	4.30	5.49	3.15	5.20
Organizational care	5.36	2.00	4.31	6.13	1.71	6.16
Self-protection	3.20	2.74	3.61	4.28	2.21	2.49
Need to stand out	2.61	2.14	3.17	4.10	1.67	1.59
Need for reward	3.47	2.75	3.53	5.14	2.38	2.70

Tab. 6.2: Descriptive statistics of the four-profile solution

The latent profiles are shown in Figure 6.2.

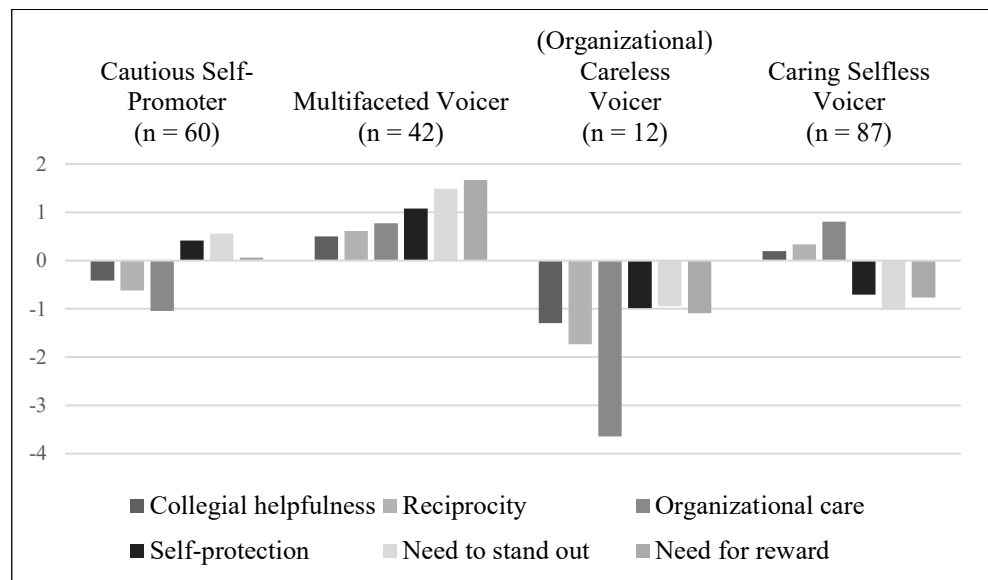


Fig. 6.2: Profiles of the four-profile solution

The first profile has above-average manifestations of self-protection and need to stand out, while the other factors are close to or below average. Therefore, we named this profile **Cautious Self-Promoter**. Among those in this profile group, 68.30 % were women, the average age was 32.35 years (SD = 8.16), and 5.00 % were leaders.

The second profile has above-average manifestations of all motives for expressing employee voice, although motives driven by impression management dominate. Therefore, we labeled this profile **Multifaceted Voicer**. Of those in this profile, 59.50 % were women, along with one diverse member, the average age was 34.88 years (SD = 10.40), and 24.40 % were leaders.

The third profile is characterized by below-average manifestations of all motives for expressing employee voice, with organizational care having the lowest manifestation. Therefore, this profile is named the **(Organizational) Careless Voicer**. Seven women (58.30 %) and one leader were members of this profile, with an average age of 34.17 years (SD = 8.03).

The fourth profile is dominated by an organizational care motive, while all motives that belong to impression management are below average, so this profile is named the **Caring Selfless Voicer**. Among the members of this group, 65.50 % were women, 18.40 % were managers, and the average age was 38.39 years (SD = 12.45). Differences in the profiles in gender and age were non-significant at a 5 % level.

Next, the profiles were checked for significant **differences in the measured traits**. Table 6.3 shows these differences.

		Cautious Self-Pro- moter (1)	Multi- faceted Voicer (2)	(Organiza- tional) Careless Voicer (3)	Caring Selfless Voicer (4)	Significant order ($\alpha = 5\%$)
Traits	Perspective-taking	4.75	4.90	4.41	5.28	1 < 4; 3 < 4
	Extraversion	3.22	3.95	3.05	3.37	1 = 3 = 4 < 2
	Agreeableness	3.02	2.59	2.49	2.97	2 < 1 = 4
	Neuroticism	3.24	2.86	2.94	2.73	4 < 1
	Openness	3.18	3.43	3.45	3.59	1 < 4
	Voice efficacy	5.09	6.18	5.08	6.04	1 = 3 < 2; 1 < 4
Beha- viors	FRCC	3.19	4.25	2.52	3.93	3 < 1 < 4 = 2
	LTV	5.06	6.22	4.70	6.04	1 = 3 < 2 = 4
	Voice frequency	4.15	4.91	3.70	4.51	1 < 2
Note(s). Differences based on auxiliary 3-step 'BCH' approach with χ^2 -tests of equality between latent profiles; openness = openness to experience; FRCC = felt responsibility for constructive change; LTV = likelihood to voice						

Tab. 6.3: Means differences for traits and behaviors of the four profiles

Members of the Multifaceted Voicer Profile had the significantly highest level of extraversion. Regarding felt responsibility for constructive change, members of the (Organizational) Careless Voicer Profile had the significantly lowest levels, followed by members of the Cautious Self-Promoter Profile, while the two remaining profiles had the highest values and did not differ from one another. Regarding likelihood to voice, the Cautious Self-Promoter Profile and the (Organizational) Careless Voicer Profile had the significantly

lowest levels, while members of the Multifaceted Voicer Profile and the Caring Selfless Voicer Profile had the significantly highest levels. All other differences did not result in a clear order for the profiles.

6.2.4 Discussion of Study 1

We found support for **different employee types** that could be separated based on motives of prosocial value, organizational concern, and impression management. The four resulting profiles could be clearly separated from each other and they differ with regard to the underlying traits and behaviors. Most importantly, this underlines, in contrast to Kim et al. (2013), that not only organizational concern motives, but also prosocial motives and impression management motives are important for an employee's decision to express employee voice.

Regarding the **three subdimensions of the impression management motives**, "self-protection", "need to stand out" and "need for reward", the former one has already been addressed in the employee voice literature. However, not with reference to impression management, but as a stand-alone type of employee voice called Defensive Voice (van Dyne/Ang/Botero 2003). While "self-protection" has elements of impression management (as can be seen through the item "Because I fear appearing irresponsible") there may also be reasons to separate this subdimension from the other two. While "need to stand out" and "need for reward" have a clear reference to influencing others' impressions of oneself through appearing better than others or through status (reward, raise), the reference for "self-protection" is less unambiguous. Regarding the two items "To avoid a reprimand from my boss" and "To stay out of trouble" it is unclear whether the motive is primarily to avoid a bad impression or to avoid bad consequences for oneself. The latter would be an argument for separating "self-protection" from "impression management" to make it stand-alone. Future research may resolve the current uncertainty by clarifying the driving motives for self-protection.

With regard to the **organizational concern motives**, we identified two subdimensions, "reciprocity" and "organizational care". Especially the "reciprocity" subdimension may be interesting from the managers' perspective. As "reciprocity" includes whether the organization treats the employee fairly

(see Figure 6.1), managers may, through their leadership, affect the perception of fairness and may, by these means, foster or impede employee voice. Suppose managers want to foster employee voice by fairness, the adoption of an ethical leader behavior might be helpful (e.g., Kalshoven/Hartog/Hoogh 2011).

Similarly, the identified subdimension of motives of prosocial value, “**collegial helpfulness**” might be encouraged or hindered by the managers’ leadership. Helping behavior related to co-workers can be supported by servant leadership (Hunter et al. 2013). Since servant and ethical leadership slightly overlap as both include managers’ power-sharing with employees (Ehrhart 2004; Kalshoven/Hartog/Hoogh 2011), power-sharing, in general, may be a suitable means to foster voice motives of prosocial value and organizational concern.

Overall, the identified profiles lead to a challenging situation regarding **managers’ evaluations of employee voice**. If a manager is confronted with a voice-expressing individual, knowing and understanding different motives might be a fruitful way to better evaluate and reward employee voice. Yet, managers will not perceive the voice-expressing individuals’ motives as they are latent in nature, but their traits and behaviors. More specifically, if managers judge employees’ voice not only because of the content but also because of the traits and behaviors (instead of the underlying motives) there might be a bias with regard to how to deal with employee voice.

6.2.5 Implications of Study 1 for Study 2

To better understand the potential differences in managers’ evaluations of employee voice due to differences in the traits and behaviors of the voice-expressing employees, we conduct a factorial experiment in Study 2. In this regard, we draw on the **identified trait and behavioral differences** between the profiles in Study 1. For practical reasons (duration of the survey and receptivity of the respondents), we limited the number of traits/behaviors depicted in the scenarios to four. Because we aimed to depict the members of the four profiles as diverse as possible, while their differences should be empirically sound, we excluded traits/behaviors that only showed significant

mean differences between two profiles (which led to the exclusion of neuroticism, openness to experience, voice frequency, see Table 6.3). Furthermore, for the sake of realism of our vignettes, we excluded voice efficacy, as it is a highly personal and therefore little visible trait. Lastly, we excluded perspective-taking, as we had the closely related trait agreeableness as well, and agreeableness is in comparison more visible and, therefore, better suited for the scenarios than perspective-taking. The remaining considered characteristics are shown in Table 6.4.

Profile	Traits			Behavior	
	Extraversion	Agreeableness	FRCC	LTV	
Cautious Self-Promoter	Ø	Ø+	Ø-	Ø-	
Multifaceted Voicer	Ø+	Ø-	Ø+	Ø+	
(Organizational) Careless Voicer	Ø	Ø-	Ø--	Ø-	
Caring Selfless Voicer	Ø	Ø+	Ø	Ø+	
Note(s). Ø-- = far-below-average Ø- = below-average; Ø = average; Ø+ = above-average					

Tab. 6.4: Characteristics of the members of the profiles considered in Study 2

We twice deviated from the identified significant mean differences and tolerated significant differences on a α -level of 10 %: First, concerning felt responsibility for constructive change, we considered a difference between the Multifaceted Voicer Profile and the Caring Selfless Voicer Profile ($p = .053$) to have four distinct manifestations. Second, regarding agreeableness, we took into account a difference between the Cautious Self-Promoter Profile and the (Organizational) Careless Voicer Profile ($p = .092$).

6.3 Study 2: Employees' Traits and Managers' Evaluations of Employee Voice

6.3.1 Conceptual Background and Hypotheses

Regarding **managers' evaluations of employee voice**, (the few existing) studies demonstrate that managers evaluate employee voice more positively if it is expressed by an employee who is perceived as an expert (Stumpf/Süß 2022), as trustworthy (Whiting et al. 2012; Lam/Lee/Sui 2019; Li et al. 2019), who identifies with his/her profession (Burriss/Rockmann/Kimmons 2017) and who has a high social status (Howell et al. 2015). We expand this research

by investigating how employee voice is evaluated by managers if being expressed by prototypical members of our identified profiles (Study 1). In doing so, we also address the current research gap, that most research deals with the perception of single traits/behaviors (e.g., Grant 2013; Fuller et al. 2015). However, this is oversimplistic as employees possess various traits and behaviors concurrently (e.g., Dulebohn et al. 2012).

Due to the prevailing focus on single traits/behaviors, we first address how single traits can be perceived and then argue how profiles of these traits may be perceived. After that, hypotheses are derived based on the assumptions about how combinations of those traits and behaviors may be perceived by managers.

People with high levels of **extraversion** are perceived as active and dominant, characteristics that are usually appreciated at work (Dunn et al. 1995). However, employees' dominance can negatively affect managers' evaluations of employee voice expressed by these employees. Dominance is closely linked to extraverts' strong achievement and power orientation (Roccas et al. 2002). Regarding the latter, Urbach and Fay's (2018) findings showed that a perceived power motive behind the expression of employee voice decreases managers' intention to support an idea because managers attribute egoistic intentions to the idea. The expressed employee voice is also perceived as a potential power threat because managers may be made aware of their own power instability, leading them to reject the proposal even if it would benefit the organization (Maner et al. 2007; Maner/Mead 2010). Therefore, we assume that managers tend to evaluate employee voice expressed by an employee who has a high level of extraversion as neutral to negative.

People with a high degree of **agreeableness** are usually perceived as trustworthy (e.g., Ben-Ner/Halldorsson 2010), prosocial (Graziano/Eisenberg 1997), and likable (Jensen-Campbell et al. 2002). If an employee who expresses voice is seen as trustworthy, managers are more likely to view that employee's proposal as constructive and intended to improve organizational functioning (Whiting et al. 2012). The attribution of agreeable persons as prosocial is, among other things, due to the trait's association with modesty and altruism (Graziano/Eisenberg 1997; McCrae/Costa 1999). As agreeable employees are perceived as likable, managers tend to remember situations in

which the employee behaved positively (Johnson et al. 2002), while situations of poor performance are excused by circumstances and not attributed to the employee (Isen et al. 1985). Therefore, we assume that managers tend to evaluate the voice of an employee who has a high level of agreeableness positively.

Regarding **felt responsibility for constructive change**, there is evidence that managers can perceive its change component as challenging (Fast/Chen 2009). Managers who have low managerial self-efficacy tend to feel threatened by any proposed change because of their perception that they will not be able to execute their leadership role in the altered situation (Fast/Chen 2009). This suggests that some managers evaluate voice expressed by an employee with a high level of felt responsibility for constructive change rather negatively. Nevertheless, this argument is applicable to employee voice in general, as all employee voice is associated with change to varying degrees (e.g., Morrison/Phelps 1999). However, the constructive component of felt responsibility for constructive change is positive, as constructiveness is usually perceived as beneficial and helpful (Whiting et al. 2012; Fuller et al. 2015). Therefore, we assume that managers tend to evaluate voice expressed by an employee who has a high level of felt responsibility for constructive change neutral to positive.

Whether managers value employees' expression of employee voice also depends on employees' **likelihood to voice**. Assuming that a low/high likelihood to voice is perceived as a high probability of the employee expressing nearly none/very frequent voice, we can consider the study of Huang et al. (2018). They demonstrated that both a low frequency and a high frequency of (prohibitive) employee voice resulted in negative evaluations of the employee, as an employee who uses employee voice frequently may be seen as not having thought out an idea well (Liang/Farh/Farh 2012), while a low frequency can result in the impression that the employee makes little effort to improve the status quo. However, since managers generally tend to reward employee voice (e.g., Whiting et al. 2012; Fuller et al. 2015), we assume that managers tend to perceive a low or high level of likelihood to voice as negative while a medium level is perceived as positive.

Regarding the **profiles of traits**, we now look at the four different profiles that were created based on the results of Study 1. We start with the profile whose employee voice we consider to be evaluated best and end with the profile we consider to be perceived worst. Because we assume that an average level of extraversion will not have an additional explanatory value, we omit this level-trait combination in our explanations.

Since members of the **Caring Selfless Voicer Profile** have above-average agreeableness and at least average felt responsibility for constructive change, managers are likely to perceive their expression of employee voice as trustworthy, prosocial, and constructive. With these traits, we contend that above-average likelihood to voice (in contrast to our singular examination of likelihood to voice) does not have a negative impact because prosocial and constructive suggestions do not usually seem to be not well thought out.

Hypothesis 1: Managers evaluate employee voice expressed by members of the Caring Selfless Voicer Profile most positively.

Members of the **Cautious Self-Promoter Profile** also have above-average agreeableness, but below-average felt responsibility for constructive change. Because of these employees' agreeableness, managers are likely to perceive their expression of employee voice as trustworthy and prosocial, but their below-average felt responsibility for constructive change, in combination with their below-average likelihood to voice, may lead managers to perceive these employees as passive and uncaring. However, these employees' social nature, which includes acting in accordance with others' needs (Nyhus/Pons 2005) has a caring component automatically, which makes a negative evaluation unlikely.

Hypothesis 2: Managers evaluate employee voice expressed by members of the cautious Self-Promoter Profile second most positively.

The **Multifaceted Voicer Profile** members' above-average extraversion, combined with their below-average agreeableness, may lead to a negative evaluation of their expressed employee voice. The already negative perception that can arise due to the dominance component of extraversion and the related power motivation, leaving managers to assume egoistic intentions and perceiving employee voice to be a power threat (Urbach/Fay 2018), may be

intensified. The below-average agreeableness makes it likely that the employee is egoistic and only concerned about his own advancement. Against this background, the members' above-average likelihood to voice is likely to further strengthen this perception. Thus, the constructive (and therefore positive) component of the members' above-average felt responsibility for constructive change might not matter, as it is likely being overshadowed.

Hypothesis 3: Managers evaluate employee voice expressed by members of the Multifaceted Voicer Profile the second-most negatively.

As members of the **(Organizational) Careless Voicer Profile** have below-average agreeableness and far-below-average felt responsibility for constructive change, managers are likely to perceive their expression of employee voice as neither trustworthy nor prosocial or constructive, leading to a highly negative evaluation. Given these members' below-average likelihood to voice, managers are likely to perceive them as generally uncaring, which may strengthen the already negative evaluation of employee voice.

Hypothesis 4: Managers evaluate employee voice expressed by members of the (Organizational) Careless Voicer Profile most negatively.

6.3.2 Research Design and Sample

A one-factorial (profile of traits: Caring Selfless Voicer or Cautious Self Promoter or Multifaceted Voicer or (Organizational) Careless Voicer)), **between-subjects experimental design** was conducted to test our hypotheses. By confronting participants with hypothetical situations, their intentions and behaviors can be assessed while controlling for confounding effects (Aguinis/Bradley 2014). A pilot study was conducted with 112 German employees, which led us to adjust the scenarios slightly to increase realism and the clarity of the manipulations.

For the main study, **data** were collected from 204 German managers (disciplinary leaders for at least two employees) during January 2021 using the online panel respondi & bilendi, which is similar to Amazon's Mechanical Turk. The managers all read a short introduction that asked them to imagine that they were managers who had recently taken over a leadership position in a newly founded department with their current employers. They needed to recommend one of their employees for a trainee program to prepare them as

professional experts or for a leadership position (We used two kinds of positions to avoid creating biases about “typical” leader characteristics, such as extraversion; Bono/Judge 2004). Because they were new in their positions and had known their staff for only two weeks, they would use a personality assessment given to them by the human resources department. This assessment would juxtapose employees’ personality traits against those of the other employees in the entire department, so the manager could see to what extent the employee’s personality traits deviated from the average.

After this introduction, the managers were randomly assigned to one of four **scenarios** that described one of the four profiles. In these scenarios, they were asked to imagine that they were sitting in their office and examining the personality assessment of an employee (e.g., a member of the Caring Selfless Voicer Profile). The personality traits were given, each accompanied by a depiction of a two-sided arrow indicating whether the employee’s personality trait was above average, (far) below average, or average. Additionally, there were three describing sentences per personality trait (e.g., “in comparison to the other employees in the department, the employee feels a personal sense of responsibility to bring about change at work to a lower/the same/higher extent.”) These were incorporated to strengthen the understanding of the respective personality trait, even if participants were not that familiar with personality traits.

Next, the managers read that, while they were engrossed in the personality assessment, the employee whose assessment they were looking at entered the office and proposed an idea for process optimization (promotive voice, aimed at reducing costs and throughput times, held constant in all four scenarios). We deliberately chose **promotive voice** because its good intention is more easily recognized compared to other forms of employee voice (Burris 2012; Liang/Farh/Farh 2012).

Then, the managers read that they had to evaluate the employee’s idea and had to trust their intuition since they had known this employee for only a short time. At the end of the scenario, managers were given a summary of the personality assessment containing the descriptions of the traits and the two-sided arrow with the traits’ manifestation.

Next, participants were asked to **evaluate the proposal** using two established scales, endorsement of employee voice (Burris 2012; $\alpha = .92$) and evaluation of employee voice (Burris/Rockmann/Kimmons 2017; $\alpha = .92$). We used both measures because in the literature, managers' evaluations of employee voice is operationalized in different ways. Further, there is an ongoing debate on whether or not the evaluation of employee voice always leads to a proposal's endorsement (e.g., Burris 2012). Managers might hesitate to endorse a valued proposal if it would, for example, reduce their power within the organization.

Then, participants had to state the **reasons that influenced their assessment** using a free text field. Additionally, participants were asked for their own voice motives (as in Study 1; scale adapted from Rioux and Penner (2001), prosocial value motives $\alpha = .90$; organizational concern motives $\alpha = .88$; impression management motives $\alpha = .94$).

We included attention (Kung/Kwok/Brown 2018) and instructional manipulation-check items (Oppenheimer/Meyvis/Davidenko 2009), such as "Which personality traits were shown in the personality assessment?" Participants were asked for their ratings for realism ($M = 3.73$; $SD = .93$) and sympathy ($M = 3.54$; $SD = .84$) via one-item measures on a five-point Likert scale from 1 ("not at all realistic/sympathetic") to 5 ("totally realistic/sympathetic").

We also collected the participants' gender, age, education, working hours (part-time/full-time), organizational tenure, employer (public service/private sector) as well as the managers' duration of managerial responsibility.

The final **sample** consisted of 204 managers after excluding incomplete questionnaires and participants who failed the attention- or/and manipulation-checks (as done before, e.g., by Gao/Greenberg/Wong-On-Wing 2015; Lam/Lee/Sui 2019) or who gave implausible answers. Among the participants, 61.30 % were men, and their average age was 45.71 years ($SD = 11.20$) years. They had an average of 24 years ($SD = 11.90$) of tenure and 12.29 years ($SD = 9.53$) of managerial experience. 52.50 % had a degree from a university, 84.50 % worked in the private sector, and 95.40 % worked full-time.

6.3.3 Results

Descriptive statistics and correlations are shown in Table 6.5. The correlations reveal that employees' personality ($r = -.09$ $p > .05$; $r = -.08$, $p > .05$) is

not significantly related to managers' evaluations and endorsements of employee voice.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Personality	2.64	1.11										
2 Evaluation	5.16	1.05	.09									
3 Endorsement	4.98	1.02	.08	.86**								
4 Sex	1.61	.49	-.04	-.02	-.04							
5 Age	45.71	11.20	-.09	-.05	-.06	.23**						
6 Education	6.28	1.77	-.02	.03	.08	.08	.07					
7 Working hours	1.04	.21	.07	.06	.08	-.22**	.01	-.07				
8 Tenure	24.00	11.90	-.08	-.03	-.08	.24**	.92**	-.09	-.00			
9 Employer	1.85	.36	-.13	-.02	.03	-.06	.07	-.14*	.09	.04		
10 Span of control	2.45	1.46	-.01	-.02	-.04	.06	.03	.13	-.10	.00	-.09	
11 Managerial experiences	12.29	9.53	-.11	-.03	-.04	.20**	.70**	.05	-.00	.72**	.11	.16*

Note(s). n = 204; * p < .05, ** p < .01

Tab. 6.5: Descriptive statistics and correlations

Table 6.6 summarizes the results of an **independent sample t-test** on differences in managers' endorsements and evaluations of employee voice.

	Scenario	N	M	SD	df	t	p
Evaluation of employee voice (Endorsement of employee voice)	Cautious Self-Pro-moter	41	5.23 (5.08)	.97 (.84)	90	1.76 (2.01*)	.082 (.048)
	Multifaceted Voicer	51	4.82 (4.62)	1.21 (1.24)			
	Cautious Self-Pro-moter	41	5.23 (5.08)	.97 (.84)	91	.01 (-.08)	.996 (.940)
	(Organizational) Care-less Voicer	52	5.23 (5.09)	.97 (.94)			
	Cautious Self-Pro-moter	41	5.23 (5.08)	.97 (.84)	99	-.55 (-.25)	.581 (.803)
	Caring Self-less Voicer	60	5.34 (5.12)	.99 (.93)			
	Multifaceted Voicer	51	4.82 (4.62)	1.21 (1.24)	101	-1.89 (-2.16*)	.062 (.033)
	(Organizational) Care-less Voicer	52	5.23 (5.09)	.97 (.94)			
	Multifaceted Voicer	51	4.82 (4.62)	1.21 (1.24)	109	-2.49* (-2.43*)	.014 (.017)
	Caring Self-less Voicer	60	5.34 (5.12)	.99 (.93)			
	(Organizational) Care-less Voicer	52	5.23 (5.09)	.97 (.94)	110	-.60 (-.18)	.551 (.861)
	Caring Self-less Voicer	60	5.34 (5.12)	.99 (.93)			

Note(s). *p < 0.05, M = mean; SD = standard deviation; df = degrees of freedom

Tab. 6.6: Independent sample t-test of the four scenarios

As shown in Table 6.6, the Caring Selfless Voicer Profile had the highest values in the dependent variables, while the Multifaceted Voicer Profile had the lowest. Overall values for the evaluation of employee voice were slightly higher (5.16 vs. 4.98) than those for the endorsement of employee voice, although the difference was not significant.

The t-tests revealed no support for our hypotheses. However, the Multifaceted Voicer Profile was significantly most negatively evaluated in terms of endorsement of employee voice. Regarding the evaluation of employee voice, there was only one significant difference in the way that the Multifaceted Voicer Profile was significantly more negatively evaluated than the Caring Selfless Voicer.

Managers also provided **reasons for their assessments of the proposal**. As suggested in the voice literature (e.g., Morrison 2014; Howell et al. 2015), the

reasons they mentioned fit into four categories: the content of employee voice, the manner of communication, source factors, and recipient factors. 53 % cited positive reasons for their assessment of the expressed employee voice, while 11 % cited negative ones. 36 % could not be attributed to positive/negative reasons. Among the main reasons that were mentioned, 34.40 % were related to the voice-expressing employee. We divided this category into stated personality traits (23.10 %, e.g., “his agreeableness” and “his below-average evaluation”), other traits (8.70 %, e.g., “the employee’s experience” and “unfriendly”), and attributed motive (2.60 %, e.g., “No quid pro quo, such as more salary or promotion required” and “I think he wants to draw attention to himself right at the beginning”). We could not determine why managers inferred the employee’s other traits since we provided information only about the manipulated traits and did not describe the employee otherwise.

We conducted an **additional t-test** to analyze whether the significantly more negative evaluation of the Multifaceted-Voicer’s proposal was something the leaders did consciously, based on how we described the Multifaceted-Voicer’s personality. For this purpose, we identified all leaders whose unfavorable perception of the Multifaceted-Voicer’s proposal could be clearly attributed to the stated personality traits through the given reasons these leaders provided. When excluding those leaders (15.70 %, leaving $n = 43$), the significant difference disappeared (t-values between 1.10 and 1.64; p-values > 0.1).

We furthermore conducted a **re-examination of the factor structure** of employees’ voice motives. To validate the factor structure, we analyzed the voice motives of the managers who stated that they had colleagues, to ensure that all motives collected, including collegial helpfulness, could apply to them ($n = 136$). The Chi-Square test of model Fit was again significant ($\chi^2(62) = 93.82$, $p < .006$), but RMSEA = .06, CFI = .97, TLI = .95, and SRMR = .05 indicate that the model has a very good fit, thereby providing additional support for our identified structure of employees’ motives.

6.3.4 Discussion of Study 2

We found that employee voice is evaluated most negatively when it is expressed by an employee who has above-average values in extraversion, felt responsibility for constructive change, and likelihood to voice and below-average values in agreeableness (Multifaceted Voicer Profile). High extraversion in combination with low agreeableness is likely to have fostered in some of the managers the anticipated effects of attributing power and selfish motives, rather than prosocial motives, behind the expression of employee voice (Graziano/Eisenberg 1997; Roccas et al. 2002; Urbach/Fay 2018). Below-average agreeableness may also have led to the employee's being disliked (Jensen-Campbell et al. 2002). This argument is supported by some of the reasons the managers provided for their assessments in our experiment ("I just don't like him" and "unfriendly").

Our results support the literatures' findings regarding the **role of the voice-expressing employee** in managers' evaluations of employee voice. Next to the employee's expertise, trustworthiness (Whiting et al. 2012), and status (Howell et al. 2015), our study demonstrates that also the employees' characteristics influence whether employee voice is evaluated positively or not.

Slightly higher values for the managers' evaluations of employee voice were given compared to the endorsement of employee voice (5.16 vs. 4.98). But, as those differences were not significant, they do not support the assumptions of, for example, Burriss (2012). The potential benefits of employee voice might be of greater importance for managers than, for example, managers' own motives and the risk that their power within the organization may be reduced (Urbach/Fay 2021).

The findings may also be transferred to other forms of business communication such as **organizational dissent**, i.e., the disagreement about organizational practices (Kassing 1998), which is conceptually closely related to employee voice (Garner 2013; Wåhlin-Jacobsen 2020). For example, Garner (2016) demonstrated that organizational dissent is more positively perceived by managers if a solution is presented, while repetition and pressure lead to the opposite. However, the employee's role and especially the role of his/her

characteristics have been mostly neglected in research on organizational dissent and other forms of business communication so far.

6.4 General Discussion

This study's aim was to investigate employees' motives for expressing employee voice, these motives' relationships to traits and behavior (Study 1), and how managers evaluate employee voice expressed by employees with these certain traits and behavior (Study 2).

Regarding the motives for expressing employee voice, we found support for a **motive structure** that consists of subdimensions of the established motives of prosocial value, organizational concern, and impression management in both studies. This is not surprising since employee voice is predominantly seen as constructive, helpful, and aiming to advance organizational functioning; however, it can also be used for one's own career advancement (e.g., van Dyne/Ang/Botero 2003; Detert/Burris 2007; Fuller et al. 2007; Liang/Farh/Farh 2012). The finding that impression management motives can be about as important as prosocial (value) motives for some employees (Cautious Self-Promoter) underlines that it may be sensible to drop descriptions of employee voice as "prosocial in nature" (Morrison 2014, p. 179). Although the description of employee voice as prosocial (in nature) has been derived from its constructiveness and its intent to make a positive contribution, not necessarily from the absence of any non-prosocial motives such as impression management (van Dyne/Ang/Botero 2003; Morrison 2014), this term may hinder a realistic picture of some of the antecedents of employee voice. Nonetheless, the relevance of impression management motives is very likely to vary between different employees, as they might be nearly irrelevant for some as well (e.g., (Organizational) Careless Voicer). Overall, future research may benefit from deliberately considering impression management or perhaps other self-serving motives, to get a fuller picture of employee voice and its antecedents.

With regard to the **evaluation/endorsement** of the profiles, further relevant contributions can be made. First, the overall negative assessment of the Multifaceted Voicer Profile's employee voice is not in accordance with all of the

members underlying motives. While these members' impression-management motives have the highest values of all profiles, Multifaceted Voicers also have the highest values in motives related to collegial helpfulness and reciprocity, and the second-highest values for organizational-care motives, only slightly surpassed by members of the Caring Selfless Voicer Profile. This result shows that the negative evaluation of employee voice expressed by Multifaceted Voicers could overshadow these employees' potentially positive motives.

Nevertheless, it is important to note that the percentage of participants who had unfavorable evaluations of the **Multifaceted-Voicer's** proposal that could be attributed to the stated personality traits was 15.70 %, and when excluding them, the significant differences between the profiles disappeared. This strengthens that there are indeed managers who (at least through our scenario) were not negatively affected by the Multifaceted-Voicers personality traits and is in line with our finding that only 23.10 % of all managers indicated that their evaluations were influenced by the (stated) personality traits. The low proportion gives reason to believe that managers may try to maintain a culture of objectivity ensuring that their evaluations of employee voice are not influenced by the employee who expresses it (Gruenfeld et al. 2008). However, several studies have already shown the contrary. For example, the findings of Farh et al. (2020) and McClean, Kim, and Martinez (2022) demonstrate that the gender of the voice-expressing employee is influential, while in Duan, Zhou, and Yu's (2021) study, employees' proactive personality led managers evaluate employee voice better. Thus, although our results show that employees' personality traits only matter for some managers' evaluations of voice, the employee is generally influential in this regard.

Second, we expected that employee voice expressed by the **(Organizational) Careless Voicer** who shares below average agreeableness with the Multifaceted Voicer would be evaluated the most negatively. However, this profile's expression of employee voice was evaluated better than expected, as the type's far below-average FRCC and below-average LTV did not lead to exclusively negative evaluations. Some participants (15.40 %) stated that they were positively surprised by the employee's suggestion or that they valued the employee's initiative (e.g., "I was pleasantly surprised that this employee

had the courage to be constructive”; “He has taken over responsibility”). Being positively surprised by the employee’s proactive behavior may have offset managers’ assumptions of a lack of prosocialness and constructiveness due to the employee’s low levels of agreeableness and FRCC (Graziano/Eisenberg 1997; Whiting et al. 2012; Fuller et al. 2015).

Nevertheless, the values for the (Organizational) Careless Voicer’s motives are far below average, with the values for all motives, especially the organizational-concern motives, being by far the lowest compared to all other profiles. Therefore, members of this profile are most likely to have no motives for expressing employee voice that would be beneficial to the manager, colleagues, or the organization. However, a motive structure as detected through the LPA does not necessarily correspond to a motive in an individual case, as an (Organizational) Careless Voicer may speak up with the motive to, for instance, improve organizational functioning, despite his far below-average organizational-concern motive. Moreover, even if an employee speaks up because of self-serving motives like the need to stand out, the proposal itself can still be beneficial to the organization (Grant/Mayer 2009). This reasoning is in line with the findings of Jo and Ellingson (2022). The authors explored employees’ motives for expressing voice and found that employees do so to, among other things, increase their status and improve their LMX-quality. Employees’ self-interested goals may be best achieved through proposals that are highly beneficial to the organization and therefore valued by colleagues and managers.

6.5 Contributions to Research

We make several contributions to research. First, we delve into the **multidimensionality of motives** that drive employees to express employee voice (Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012). Rather than treating employee voice as a singular construct, we investigate the diverse underlying motivations that prompt employees to speak up. Our results show that collegial helpfulness, reciprocity, organizational care, self-protection, the need to stand out, and the need for reward motivate employees to do so.

Second, building upon the work of Maynes and Podsakoff (2014), we establish a link between employees’ motives for expressing employee voice and

their **individual traits and behaviors**. By identifying the interplay between motives, traits, and behaviors, we offer insights into how specific personality traits and behaviors can facilitate or hinder the expression of employee voice. According to our results, employees with different motives for expressing employee voice can be distinguished in terms of their levels of extraversion, agreeableness, FRCC, and LTV.

Third, our study adds to the scarce research on **managers' evaluations of employee voice** (e.g., Whiting et al. 2012; Burris/Detert/Romney 2013). We investigate how managers' evaluations of employee voice can vary based on differences in employees' traits and behaviors. This examination sheds light on the crucial role that managers play in determining the impact of employee voice on organizational outcomes. Our results show that employee voice expressed by members of the Caring Selfless Voicer Profile is evaluated best by managers, while those proposals of members of the Multifaceted Voicer Profile are least valued.

Finally, our contributions add to the **empirical investigations of motives** in the context of employee voice. By adopting a person-centered approach and conducting an experiment, we provide empirical evidence to support our assumptions and hypotheses.

6.6 Practical Implications

Several practical implications can be derived from this study's findings. Regarding motives for expressing employee voice, especially the reciprocity motive depends on how the employee feels about the organization. Organizations could establish **regular surveys** asking employees about their perception of fairness at work and the degree to which they are shown appreciation. Such a survey (and potential changes made after the employee feedback) may have further benefits such as an increase in employees' commitment (van Dierendonck/Jacobs 2010).

How an employee is perceived influences whether (some) managers will value and endorse employee voice. Thus, proposals that could be useful to the organization may not receive the attention they deserve if they are presented by employees who are perceived negatively. In such cases, organizations may benefit less from their employees' knowledge as time goes on and employees

increasingly keep their ideas and suggestions to themselves (Landau 2009; DeVries/Jehn/Terwel 2012). In addition, the associated feelings from employees' proposals being rejected, such as deception and unfairness, can reduce commitment and increase turnover (Landau 2009), counterproductive work behavior, and intragroup conflicts (DeVries/Jehn/Terwel 2012). To prevent this from happening, organizations should **foster managers' awareness** that their evaluations of employee voice are influenced by the traits and behaviors of the employee who expresses it. Due to this awareness, managers may be more attentive to a rather objective evaluation of employee voice.

Organizations could also facilitate **objective evaluations** of employee voice by drawing on the opinions of more than one person, such as another manager or employee who is familiar with the proposal's subject matter. Since some managers prefer to rely solely on their own opinions (e.g., Oshagbemi 2004), consultation with third parties may have to be mandatory.

If proposals are not endorsed because they are objectively not valuable, it might still be wise for managers to **show gratitude** for the proposal and to communicate the reasons for rejecting it to the employee. For example, in Landau's (2009) study, none of the participants reported that they were given reasons for their proposal's being rejected. Showing gratitude may avoid that employees no longer express employee voice.

6.7 Limitations and Future Research

We need to take our study's limitations into account when considering the results. First, the employees and managers surveyed were employed exclusively in Germany. Research shows that employee traits, behavior, and perceptions depend on the **cultural background** (Chen/Francesco 2000; Boudreau/Boswell/Judge 2001). Therefore, our results cannot be transferred to other cultures, but future research could determine whether motives for expressing employee voice and the evaluation of employee voice differ based on the cultural context.

Second, both studies were conducted during the **COVID-19 pandemic**. Due to the radical changes in individuals' lives, the external validity of our findings may be limited. A glance at the literature demonstrates, for example, that social isolation can have various organizational implications like an increased

turnover intention or less commitment (Kniffin et al. 2021; Prommegger et al. 2021). Therefore, the motives for expressing employee voice may have changed during the pandemic. For instance, in Prommegger et al.'s (2021) study, the participants' person-organization fit changed between the first and second wave of the pandemic. As a greater person-organization fit can lead to more altruistic concerns for the organization (Lemmon/Wayne 2015), the organizational concern motives may have been lower than before the pandemic. Therefore, further research may clarify whether our findings are generalizable to the post-pandemic period. However, some variables are not likely to have changed, like the Big Five personality traits, due to their stability (Cobb-Clark/Schurer 2011).

Third, the managers in our study were confronted with **hypothetical situations**. Managers' evaluations in real situations may vary and be influenced by other factors we did not control for, like, for example, the LMX-quality (Urbach/Fay 2021). Therefore, the results should be interpreted cautiously until they are confirmed in natural organizational settings.

Fourth, although we examined motives for expressing employee voice in two separate studies to substantiate our motive structure, the data used was **cross-sectional**. Therefore, no causality between the identified motives and the associated traits and behaviors can be derived. Future research could re-examine the link between the motives for expressing employee voice and traits and behaviors over time. In addition, the subdimensions we identified were measured using only two- and three-item (sub-)scales. Future research could further investigate the (potential) need for these subscales and may generate additional items.

Research on the evaluation of employee voice is still scarce (Bashshur/Oc 2015; Urbach/Fay 2018; Kim et al. 2023), so quantitative research on the impact of several of the reasons for the participants' evaluations in our study is also lacking. For example, some participants stated that they were pleasantly surprised that the employee, despite his or her below-average traits, was constructive by expressing employee voice. Other participants reasoned that they are generally open to proposals for improvement expressed by employees, regardless of the characteristics of the employee. These examples and others

suggest that some factors that influence managers' evaluations of employee voice have not yet been investigated.

7 The Influence of Voice Quality, Voice Content, and Managers' Mood on their Evaluations of Voice – An Experimental Investigation^{10 11}

7.1 Introduction

In the last decade, interest in **employee voice**, defined as the “informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change” (Morrison 2014, p. 174) has grown increasingly in research and practice (Brinsfield/Edwards 2020; Morrison 2023). Employee voice is a form of extra-role behavior (van Dyne/LePine 1998) that is directed to the superiors who can take further action, such as team members, skip-level leaders, and especially line managers (Burris/Detert/Romney 2013; Wåhlin-Jacobsen 2020). Employee voice's content refers either to new ideas and solutions for improving ways of working (promotive voice) or to existing problems that can cause harm to the organization (prohibitive voice; Liang/Farh/Farh 2012). Employees' insights, to which managers often have little access, can improve organizational effectiveness by means of more informed decision-making, better working conditions, and stable processes (van Dyne/Ang/Botero 2003; Liang/Farh/Farh 2012; Morrison 2014).

Despite these benefits, employees are not always rewarded for their input. While some studies demonstrate that employees who speak up may receive higher performance evaluations (e.g., Whiting/Podsakoff/Pierce 2008), others show the opposite. For instance, Seibert et al. (2001) find a negative relationship between employee voice and employees' career progression. The literature explains these differing outcomes as being the result of **managers' evaluations of employee voice**, which determine whether proposals are implemented, dismissed, or forwarded to superiors who can implement them

¹⁰ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags wurde auf dem Herbstworkshop der Wissenschaftlichen Kommission Personal im VHB in Berlin (30.09.2022) sowie auf der European Academy of Management (EURAM) in Dublin (15.06.2023) präsentiert.

¹¹ Eine vorherige Fassung dieses Beitrags befindet sich im fortgeschrittenen Begutachtungsprozess beim German Journal of Human Resource Management.

(Glaser 1984; Marchington/Suter 2013). Employees may be rewarded in an attempt to reciprocate their commitment or may be punished (Whiting et al. 2012). Studies on managers' evaluations of employee voice demonstrate that employee voice is evaluated more positively by managers when employees also present a solution (Burriss/Rockmann/Kimmons 2017), and when proposals are expressed with moderate, not excessive, frequency (Huang et al. 2018). Further, managers value employee voice that is of high quality such that the proposals are rational, feasible, novel, and in line with the organization's goals and values (Brykman/Raver 2021).

Other than a few such examples, research on the evaluation of employee voice is scarce, and several authors call for further investigation (e.g., Urbach/Fay 2018; Liao et al. 2021). These calls suggest that research pays more attention to differences in managers' evaluations of **promotive voice compared to prohibitive voice** (e.g., Huang et al. 2018; Duan/Zhou/Yu 2021). While promotive voice is future-oriented and refers to improvements that may help managers to achieve their personal goals, prohibitive voice brings attention to existing problems that could potentially undermine their perception of being a successful leader as viewed by others within the organization (Liang/Farh/Farh 2012; Huang et al. 2018).

In this regard, Brykman and Raver (2021) encourage the investigation of **voice quality's** influence on managers' evaluations of both forms of employee voice, arguing that prohibitive voice, which is generally less valued by managers (Chamberlin/Newton/Lepine 2017), may be evaluated more positively when it is of high quality. Pointing out existing problems using high-quality voice may trigger managers' positive impressions instead of the negative emotions and defensiveness that may have arisen otherwise (Liang/Farh/Farh 2012).

Previous research has mainly investigated the role of the voice content in managers' evaluations of employee voice in isolation, neglecting its joint influence together with other variables that lie within the person expressing or receiving the proposal (McClellan/Kim/Martinez 2022). Against this background, the interactional influence of **managers' mood**—that is, “a set of feelings, ephemeral in nature, varying in intensity and duration, and usually

involving more than one emotion” (Lane/Terry 2000, p. 17)—is further investigated to get a more complete picture of managers’ evaluations of employee voice and to determine whether the content-based differences (Chamberlin/Newton/Lepine 2017) are due to specific situational factors (Burris/Martins/Kimmons 2022; Brykman/Raver 2023). Compared to managers’ stable characteristics, such as their leadership style, managers’ mood is a temporal characteristic that may lead to short-term differences in managers’ evaluations of employee voice (Xu et al. 2020; Lam et al. 2022). Even employee voice that is usually appreciated by managers could be evaluated negatively when the manager to whom it is directed is not in the right mood (Liang/Farh/Farh 2012; Chamberlin/Newton/Lepine 2017; Brykman/Raver 2021).

Against this background, the **aim of the study** is to investigate the influence of voice quality, voice content, and managers’ mood on their evaluations of employee voice.

In this study’s **remainder**, the theoretical background and hypotheses concerning the influence of voice quality, voice content, and managers’ mood on their evaluations of employee voice are presented. This is followed by a detailed account of both the pilot study and main study, which includes descriptions of the scenarios utilized, the characteristics of the samples, the results of the manipulation checks, and the operationalization of the variables considered. Then, the results obtained from the main study are presented and discussed. Finally, contributions to research, practical implications as well as limitations and implications for future research are described.

7.2 Theoretical Background and Hypotheses

7.2.1 The Role of Voice Quality in Managers’ Evaluations of Employee Voice

Employees who express employee voice are typically rewarded with higher performance and promotion evaluations by managers (Chamberlin/Newton/Lepine 2017; Zhang/Liang/Li 2022). Managers do so to acknowledge and reciprocate employees’ efforts to improve organizational functioning and

their own position as a valuable source of information and ideas in the organization (Blau 1964). However, in certain situations, employees may also face negative consequences for speaking up, such as receiving lower promotion ratings (Seibert/Kraimer/Crant 2001). The **distribution of power** within organizations offers an explanation for these varied outcomes (Georges/Harris 1998). Due to their hierarchical position, managers possess authority and power that enable them to influence others and have control over valued resources, information, and decisions, including the implementation of employee voice (Kipnis 1972; Glauser 1984; Magee/Galinsky 2008; Anderson/Brion 2014). Once individuals acquire power, they strive to maintain it, as it can lead to an increase in their social status and influence (Magee/Galinsky 2008). As a result, managers are particularly attentive to situations that help them preserve their hierarchical position and achieve their personal goals (Keltner/Gruenfeld/Anderson 2003; DeCelles et al. 2012). Simultaneously, they seek to avoid situations they perceive as threats to their power and status (Anderson/Galinsky 2006). In order to maintain their power, managers often, for instance, justify the status quo when organizational changes involve adjustments to the hierarchical structure (Jost/Banaji 1994; Jost/Banaji/Nosek 2004).

Regarding employee voice, managers evaluate the risk associated with the potential lack of success of new ideas, as well as the implications of their implementation for themselves and their position within the organization (Lonergan/Scott/Mumford 2004; Urbach/Fay 2021). If managers perceive an idea as a threat to their own position, they tend to act in a self-interested manner, such as by rejecting the idea (Urbach/Fay 2018). However, when an idea contributes to organizational effectiveness and aligns with managers' own goals, such as ensuring stable processes, managers are more likely to reciprocate by providing a positive evaluation (Li et al. 2023).

In the case of high-quality voice, managers might feel a particularly strong obligation to reciprocate due to the amount of time, effort, and potential risk that employees willingly invest in developing and communicating rational, feasible, organization-focused, and novel proposals (Brykman/Raver 2021). Furthermore, managers are likely to attribute a high probability of success,

and therefore, the achievement of personal goals, to ideas that demonstrate high quality. Therefore, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 1: Managers' evaluations of employee voice are more positive when voice quality is high than when it is low.

7.2.2 The Role of Voice Content in Managers' Evaluations of Employee Voice

The following outlines the influence of voice quality on managers' evaluations of promotive voice and prohibitive voice in accordance to the four dimensions of voice quality: rationality, feasibility, organizational-focus, and novelty.

A glance at the literature suggests that **rationality**—that is, the role of objective facts and logical arguments (Brykman/Raver 2021)—may differ in managers' evaluations of employee voice depending on the message's content (promotive vs. prohibitive). Prohibitive voice refers to problems that are or could be harmful to the organization (Liang/Farh/Farh 2012), so solving the addressed issue can be urgent to avoid process errors, accidents, and organizational losses. Based on the previous reasoning, managers may have a heightened interest in resolving identified problems promptly to prevent any negative impact on their reputation and power within the organization (Burriss 2012; Morrison 2023). Other members of the organization may interpret prohibitive voice as an indication of managerial mistakes (Isaakyan et al. 2021). In contrast, promotive voice usually presents issues that are deferrable, as they often refer to improving the status quo, usually in the long term. Research demonstrates that managers prefer that, whatever the voice content, it be expressed with sufficient time to react (Whiting et al. 2012).

Emotions like anger, sadness, and enthusiasm, refer to the dimension of voice quality that is the rather opposite of rationality (Carr 2001). Such emotions may be shown when employees talk about a problem by which they are personally affected (Lin/Johnson 2015), so they may shift managers' attention from the problem to the employee. Managers' thinking about how to deal with prohibitive voice may be interrupted by the employees' emotional state and the need to, for instance, calm and comfort the employee. Managers tend to

evaluate employee voice expressed in a negative emotional state as of less value because they are likely to interpret these proposals as complaints or criticism instead of constructive input (Grant 2013). In addition, individuals who hold positions of power tend to exhibit lower levels of empathetic concern (Wolfin et al. 2011) and engage less in perspective-taking (Galinsky et al. 2006). These tendencies may further contribute to the negative attitudes towards prohibitive voice. With promotive voice, whose endorsement tends to be less urgent but resource-intensive (Liang/Farh/Farh 2012), managers may tolerate the positive emotions that employees tend to show when talking about ways to improve the status quo (Lin/Johnson 2015) that may help managers to achieve their own goals. Therefore, rationality may be more important for managers' evaluations of prohibitive voice than for promotive voice.

Brykman and Raver (2021) see the next dimension of voice quality, **feasibility**, as relating to whether the proposal can be implemented, considering the effort that would be required. Burriss et al. (2017) demonstrate that managers are more likely to endorse ideas when the ideas require limited resources (i.e., financing, personnel, time, effort, and interdependencies). Managers might not be concerned about the resources necessary to solve the problem, as “the ends may justify the means,” particularly when it comes to prohibitive voice, where the aim is to resolve a problem before it becomes widely known within the organization (Isaakyan et al. 2021). In contrast, feasibility is usually an important consideration in choosing ideas to be implemented (e.g., Dean et al. 2006; Rietzschel/Nijstad/Stroebe 2019), which is why managers may usually pay more attention to the feasibility of promotive voice.

The next dimension of voice quality is **organizational focus**, that is, whether employee voice is in line with the organization's goals and values (Brykman/Raver 2021). Dutton et al. (2001) demonstrate that issue-selling, a subset of employee voice (Morrison 2011), is more likely to be successful when it supports the organization's strategy. When an issue is congruent with what the top management has already decided, managers are likely to evaluate it as important and prioritize its implementation. However, solving problems

that are addressed by prohibitive voice may be of more importance to managers than solving problems that are addressed by promotive voice. Managers may perceive not endorsing promotive voice and maintaining the status quo as less consequential. As a result, organization-focus may be more important for managers' evaluations of promotive voice.

The fourth dimension of voice quality is **novelty**, which refers to proposals that are unique and new to the organization (Brykman/Raver 2021). These ideas are more likely than those that are not novel to be considered legitimate and then implemented (Lu et al. 2019). An idea's novelty serves as a selection criterion for line managers' willingness to seek the necessary resources and support of others. These ideas also tend to receive attention from the organizations' top management (Dutton/Ashford 1993). However, novelty increases the chances of an idea's implementation only up to a certain point because they are often risky and could have negative consequences for their sponsors' careers if they fail (Yuan/Woodman 2010). Highly creative ideas usually require a large number of resources and carry a high risk of failure (Škerlavaj/Černe/Dysvik 2014). Novelty in prohibitive voice may be less important for managers, as implementing novel solutions are likely to consume more resources (Reiter-Palmon/Illies 2004), especially considering that problems expressed with prohibitive voice tend to be urgent. Thus, managers are unlikely to require novelty to endorse prohibitive voice.

In sum, **comparing promotive voice and prohibitive voice**, rationality may be more important for managers' evaluations of prohibitive voice, whereas feasibility, organization focus, and novelty may be more important for their evaluations of promotive voice. Therefore, it is assumed that voice's quality is overall more important for managers' evaluations of promotive voice.

To demonstrate whether existing findings on managers' evaluations of promotive voice and prohibitive voice (e.g., Chamberlin/Newton/Lepine 2017; Huang et al. 2018) can be supported, also the direct effect of voice content on managers' evaluations will be investigated.

Hypothesis 2a: Managers' evaluations of employee voice are more positive when the content is promotive than when it is prohibitive.

Hypothesis 2b: Voice content moderates the relationship between voice quality and managers' evaluations of employee voice such that the relationship is stronger when the content is promotive than when it is prohibitive.

7.2.3 The Role of Managers' Mood in their Evaluations of Employee Voice

The literature reveals that **managers' mood** influences both employees' expressions of employee voice (Liu et al. 2017) and managers' evaluations of employee voice (Xu et al. 2020). A possible explanation for the influence of mood on the evaluation of employee voice may be derived from the persuasion literature, as persuasion's mechanisms are similar to those of the evaluations of employee voice (Howell et al. 2015; Huang et al. 2018).

According to the **ELM**, which describes the mechanisms behind persuasion, how an individual processes information depends on the person's ability and motivation to do so (Petty/Cacioppo 1986). When an individual is able to process information because of, for example, prior knowledge and is also motivated because, for instance, the topic is personally relevant, the likelihood that the person will elaborate on and respond to the information is high (Petty/Cacioppo/Schumann 1983). As a consequence, information is processed via the central route, which leads to critical thinking, recall of past associations from memory, and persistent attitudes (Petty/Cacioppo 1986; Haugtvedt/Petty/Cacioppo 1992). When an individual is neither motivated nor able to process information because, for example, the topic is not of interest or the person is distracted, the likelihood that the person will elaborate on the information is low (Heesacker/Petty/Cacioppo 1983). In this case, information is processed via the peripheral route, where cognitive effort is reduced, and attitudes are less stable (Petty/Cacioppo 1986).

Individuals who possess power tend to align their actions with internal desires because they have higher self-confidence and are less dependent on others (Briñol et al. 2007; Rucker/Galinsky/Dubois 2012; Magee/Smith 2013). When powerful individuals have a high elaboration likelihood, for instance, if the message's topic may facilitate or endanger the achievement of their

personal goals (Guinote 2007), they are more likely to rely on their own opinions, making them resistant to persuasion and conformity pressures (Galinsky et al. 2008; Eaton et al. 2009). In contrast, when the elaboration likelihood is low, powerful individuals are more easily persuaded compared to powerless individuals, as power serves as a cue that triggers positive feelings (Briñol et al. 2017).

Research shows that mood influences both the central and the peripheral routes of information processing but in different ways (Petty et al. 1988). When an individual is neither able nor motivated to process a message (low likelihood of elaboration), his or her attitude is influenced by mood via a peripheral process that is consistent with the message's valence (Petty/Fabrigar/Wegener 2003). Consequently, a positive mood tends to result in a favorable attitude toward the message. Individuals use their mood as a cue to decide how to react to a message instead of evaluating the message's merits, so they reduce cognitive effort and agree with the message when they feel good and refuse it when they do not (Petty/Fabrigar/Wegener 2003).

When the likelihood of elaboration is high, that is, the individual is able and motivated to process a message, the person scrutinizes the message for its merits. Under this condition, mood can cause individuals to retrieve information from memory; that is, depending on whether they are happy or sad (positive or negative mood), positively or negatively associated with the message (Bower 1981; Petty et al. 1988).

Another explanation for the effect of mood on attitude may be derived from the **Hedonic Contingency Model** (Wegener/Petty 1994), according to which individuals' behavior is influenced by how the behavior may affect their mood. If individuals are happy, there is a high risk that their actions make them feel worse, while those who are sad have a high chance to feel better after. When a task is likely to worsen their positive mood, individuals will try to avoid it (Kuykendall/Keating 1990; Wegener/Petty 1994). In this regard, Wegener, Petty, and Smith (1995) and van 't Riet et al. (2010) show that a message is more likely to be processed by happy individuals when it is positively framed and pro-attitudinal because both have uplifting effects. Follow-

ing this reasoning, a positive mood makes individuals more sensitive to potential losses than they are to potential gains (Isen/Nygren/Ashby 1988). Individuals who are in a positive mood perceive potential losses as especially unpleasant, so they behave as though they have much to lose—not only the potential loss itself but also their feeling of being happy. Consequently, in a situation of uncertainty, individuals place greater importance on the probability of an outcome than on the outcome's potential value (Isen/Nygren/Ashby 1988), and they consider how they may feel when the result is a loss. In contrast, sad individuals may care less about their behavior's potential consequences on their mood because it is already negative, and most behavior would make them feel better (Wegener/Petty 1994; Wegener/Petty/Smith 1995). Therefore, messages are processed equally, whether they are uplifting or depressing.

Regarding employee voice, managers who are in a **positive mood** may be unmotivated to process a proposal when it is of low quality because they don't want to waste their time processing employee voice that is, for example, unfeasible (Brykman/Raver 2021). Their ability to do so may also be limited when the proposal is, for instance, communicated not rationally but emotionally. However, since the persuasion literature shows that individuals' attitudes are changed by their mood, whether they have a low or high likelihood of elaborating a message (Petty et al. 1993), happy managers may evaluate employee voice more positively. Therefore, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 3a: Managers' evaluations of employee voice are more positive when managers are in a positive mood.

The anticipated effect of managers' positive mood on their evaluations of employee voice may be stronger for high-quality voice than it is for low-quality voice. Since happy individuals are more sensitive to potential gains and place greater importance on the probability of an outcome in a situation of uncertainty (Isen/Nygren/Ashby 1988), just as managers do to keep their hierarchical position and power within the organization (Keltner/Gruenfeld/Anderson 2003; DeCelles et al. 2012), managers might value high-quality voice even more because they assign it a higher probability of success.

Managers who are in a negative mood might evaluate employee voice, in general, more negatively, as they tend to refuse messages (Petty/Fabrigar/Wegener 2003) or retrieve information from memory that is negatively associated with employees' input (Petty et al. 1988). Therefore, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 3b: Managers' mood moderates the relationship between voice quality and their evaluations of employee voice such that the relationship is stronger when they are in a positive mood.

Moreover, the effect of managers' positive mood on their perceptions of employee voice may be stronger for promotive voice than prohibitive voice. As prohibitive voice means dealing with a problem, happy managers may see its processing as a potential risk to their positive mood (Wegener/Petty 1994). In addition, the potential loss associated with not implementing prohibitive voice may be interpreted as more unpleasant than maintaining the status quo (Isen/Nygren/Ashby 1988). Therefore, the following hypothesis is derived:

Hypothesis 3c: Managers' mood moderates the relationship between voice content and managers' evaluations of employee voice such that the relationship is stronger when managers are in a positive mood.

The proposed research model is visualized in Figure 7.1. The dependent variable, i.e., managers' evaluations of employee voice, is placed at the right side of the research model. The other three boxes contain the independent variables and moderators with their two factor levels respectively. Due to the isolated investigation of the voice content in previous research (McClellan/Kim/Martinez 2022), this study also investigates the joint influence of voice content together with managers' mood on their evaluations of voice. The arrows indicate the directions of the hypothesized effects and whether a direct or an interaction effect is assumed. Furthermore, the hypotheses representing the assumed relationships are presented next to the arrows.

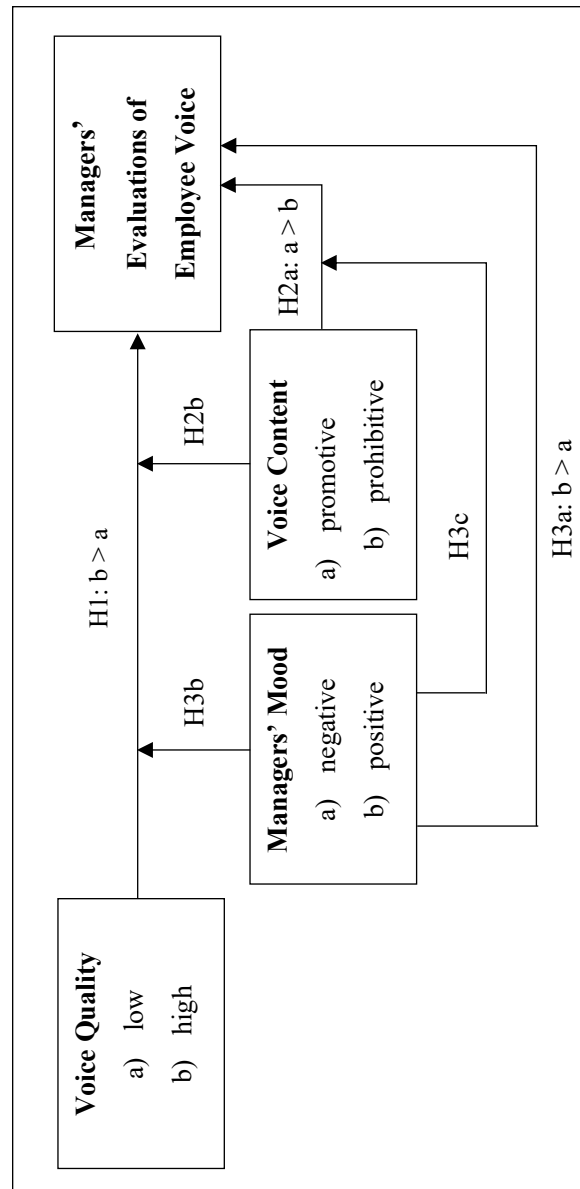


Fig. 7.1: Research model

7.3 Pilot Study

To test the hypotheses, a $2 \times 2 \times 2$ factorial, **between-subjects experimental design** was employed. This method has been used several times to investigate managers' evaluations of employee voice (e.g., Whiting et al. 2012; McClean/Kim/Martinez 2022) because of its potential to establish causation by manipulating relevant factors and excluding others that might be confounding (Aguinis/Bradley 2014).

Before testing the hypotheses, an **extensive pilot study** was conducted online to ensure the success of the research design and test the implemented manipulations. In this way, also the most appropriate approach to manipulate mood

for the present study should be identified (Westermann et al. 1996; Joseph et al. 2020). The manipulations were tested among German employees and students. Participants were randomly assigned to one of eight scenarios adapted from previous experimental studies that investigated the evaluations of (promotive and prohibitive) voice (Weiss/Morrison 2019; Welsh et al. 2022). Participants were asked to imagine that they lead a team of nine employees at the airline TravelAir. The airline is facing an increasing number of customer complaints related to two central issues: overbooked flights during rush hours and rude flight attendants. On average, participants took 9.57 minutes to complete the questionnaire in the pilot study.

The pilot study's final **sample** consisted of 188 participants, with an average age of 28.38 years and 63.90 % holding a university degree. Among the participants, 69.10 % were female. Employees and students were selected as participants because existing literature does not suggest differences in the effectiveness of manipulations based on participants' managerial responsibilities (e.g., Westermann et al. 1996; Weiss/Morrison 2019).

Participants in the **promotive voice condition** read that TravelAirs' top management would like to address these issues and would mention them during the next team meeting. The following day, one of the participants' employees speaks up with a plan for how to deal with the customer complaints by restructuring the flight routes to do a better job of meeting demand during rush hours. In this way, fewer customers would have to switch planes, overbooked flights could be reduced, and flight attendants could stay on schedule. The employee contends that customer satisfaction and TravelAirs' financial gains will increase as a result.

Participants in the **prohibitive voice condition** also read that the management of TravelAir would like to address the issues, and top management suggests a plan to restructure the flight routes to do a better job of meeting demand during rush hours. One of the participant's employees speaks up the next day with concerns that the plan would not reduce overbooked flights, and flight attendants would still have problems staying on schedule. In this scenario, the employee contends that customer satisfaction and TravelAirs' financial gains will continue to decline.

Then the participants read that they meet with the employee after the meeting to talk about the proposal/concerns. Concerning the manipulation of **voice quality**, participants read that they think that the employee's arguments either are or are not reasonable and, based on sound logic, that the employee has either considered or not considered whether the organization has the resources to implement the idea and has taken or not taken into account the difficulty of implementing the suggestion. Further, the participants think that the employee's arguments either align or do not align with the organization's goals and either are or are not important for the success of the organization. Finally, the participants read that they think that the employee's arguments either are or are not novel and innovative (Brykman/Raver 2021).

The **participants' mood** was manipulated before they read the TravelAir scenario. Any of several procedures can be used to do so effectively (for overviews, see the meta-analyses of Westermann et al. 1996; Joseph et al. 2020). Following the recommendations delineated in both meta-analyses, the pilot study manipulated mood via either short film clips or short stories and compared their effectiveness. Participants were divided in half regarding whether they watched a film clip or read a short story. Half of the participants in the negative film clip condition watched the death of Mufasa, while participants in the positive film clip condition watched the scene in which the animals sing "Hakuna Matata", both from the movie "The Lion King" (as done before by Zhang/Gross/Hayne 2017; Zhang et al. 2021). Half of the participants who read a short story read either about the death of a suffering young student or about a happy young student who celebrates acceptance at a favorite university (Johnson/Tversky 1983; Mittal/Ross 1998).

For the measurement of mood, the validated German version (Krohne et al. 1996) of the PANAS scale (Watson/Clark/Tellegen 1988), which is composed of two subscales: one for positive mood and one for negative mood, was used. Participants rated how they feel "right now" using items for such emotions as "sad", "active", and "enthusiastic" from 1 ("not at all") to 9 ("very much"). With regard to the positive mood scale, participants' positive mood was significantly more positive in the positive film clip condition ($M = 5.83$, $SD = 1.57$) than it was for participants in the negative film clip

condition ($M = 4.28$, $SD = 1.25$, $t(89) = -5.18$, $p < .001$). Regarding the negative mood scale, participants' negative mood was significantly more negative in the negative film clip condition ($M = 3.47$, $SD = 1.43$) than it was for participants in the positive film clip condition ($M = 2.06$, $SD = 1.41$, $t(89) = 4.72$, $p < .001$). Participants in the film clip condition also rated on a 9-point scale whether the clip made them feel "negative/depressed" or "positive/uplifted" (e.g., Mittal/Ross 1998). The ratings for participants in the positive film clip condition were significantly more positive than those for participants in the negative film clip condition ($M = 6.37$, $SD = 1.83$ vs. $M = 3.10$, $SD = 1.18$, $t(38) = -6.78$, $p < .001$).

The positive mood of participants in the positive short story condition was also significantly more positive ($M = 5.78$, $SD = 1.39$) than that of participants in the negative short story condition in terms of the positive mood scale ($M = 3.94$, $SD = 1.14$, $t(95) = -7.15$, $p < .001$). Further, the negative mood of participants in the negative short story condition was also significantly more negative ($M = 3.39$, $SD = 1.27$) than that of participants in the positive short story condition with regard to the negative mood scale ($M = 1.83$, $SD = 1.10$, $t(95) = 6.45$, $p < .001$). Ratings for the other manipulation checks were also significantly higher for participants in the positive short story condition than they were for participants in the negative short story condition ($M = 6.26$, $SD = 1.25$ vs. $M = 2.76$, $SD = .94$, $t(42) = -10.39$, $p < .001$).

Promotive voice was assessed using an adapted version of Liang's (2012) six-item scale. The items were translated and then back-translated by an English native speaker. An example item was "The employee raised suggestions to improve the unit's working procedure" from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree"). The responses of participants in the promotive voice condition provided answers that suggested significantly higher levels of promotive voice in their employee's voice ($M = 5.01$, $SD = 1.37$) than participants in the prohibitive voice condition did ($M = 3.93$, $SD = 1.66$, $t(186) = 4.87$, $p < .001$).

Prohibitive voice was also assessed using an adapted version of Liang's (2012) six-item scale. An example item was "The employee dared to point out problems when they appear in the unit" from 1 ("strongly disagree") to 7

(“strongly agree”). Participants in the prohibitive voice condition provided answers that suggested significantly higher levels of prohibitive voice in their employee’s voice ($M = 5.30$, $SD = 1.13$) than participants in the promotive voice condition did ($M = 3.99$, $SD = 1.15$, $t(186) = -7.87$, $p < .001$).

The manipulation of **voice quality** was checked using adapted versions of Brykman and Raver’s (2021) scales. The items were translated and then back-translated by an English native speaker. An example item was “The employee gathers considerable information before communicating the arguments” from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”). Participants in the high-quality voice condition reported significantly higher quality for all four variables (rationality: $M = 5.11$, $SD = 1.11$; feasibility: $M = 4.58$, $SD = 1.44$; organizational-focus: $M = 5.58$, $SD = .90$; novelty: $M = 5.12$, $SD = 1.60$) than participants in the low-quality voice condition did (rationality: $M = 3.13$, $SD = 1.37$, $t(186) = -10.80$, $p < .001$; feasibility: $M = 2.78$, $SD = 1.38$, $t(186) = -8.73$, $p < .001$; organizational-focus: $M = 4.08$, $SD = 1.54$, $t(186) = -7.93$, $p < .001$; novelty: $M = 3.03$, $SD = 1.49$, $t(186) = -9.24$, $p < .001$).

Participants’ **evaluations of employee voice** were operationalized using their assessments of the value of their employee’s voice and their endorsement of their employee’s voice to determine whether managers differentiate between these two factors, as discussed in the literature (e.g., Burris 2012). Their assessment of the value of their employee’s voice was measured using an adapted version of Burris et al.’s (2017) two-item scale. The items were translated and then back-translated by an English native speaker. An example item was “The input that my employee brought me is useful” from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”).

The participants’ **endorsements** of their employee’s voice was assessed using an adapted version of Burris et al.’s (2012) five-item scale. Example items were “How likely are you to support this person’s comments when talking with your supervisor” and “I agree with this person’s input” from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”).

In addition to the manipulation checks, **attention** (Kung/Kwok/Brown 2018) and **instructional manipulation-check items** (Oppenheimer/Meyvis/Da-

videnko 2009) were included, such as “Was the described situation about restructuring flight routes or implementing a new payment system?” The responses of participants who failed either of these checks were excluded from the analysis.

Based on the results of the pilot study, it could be ensured that all the implemented manipulations were successful in stimulating the participants. Short stories were identified as the better approach to manipulate mood. To further enhance the effectiveness of the manipulations, some slight adjustments were made to the scenarios for the main study. The voice content (promotive or prohibitive) was reiterated at the end of each scenario. In the case of promotive voice, participants read that “the employee came forward with an idea and solution to improve TravelAir’s operations”. Regarding prohibitive voice, participants read that “the employee has come forward with concerns about the plan developed by management, which he believes could hurt TravelAir. He has not expressed any ideas for improving operations”.

7.4 Main Study

The experiment was again conducted online, and participants, now German managers, were recruited in May 2022 via the **online panel** bilendi & respondi and randomly assigned to one of the eight scenarios. These online panels recruit participants online and provide compensation for completing questionnaires (Behrend et al. 2011). Participation is voluntary and based on personal interests and compensation (Landers/Behrend 2015). Data obtained from online panels offer several advantages, including demographic diversity and reliability, compared to traditionally collected data (Buhrmester/Kwang/Gosling 2011). To enhance the validity of the results, recommendations from the literature, such as implementing attention checks and concealing the study’s purpose, were followed (Cheung et al. 2017). Managers were asked to participate in this study as they are the primary recipients of employee voice (Burris/Detert/Romney 2013; Wählin-Jacobsen 2020). It took the participants 7.12 minutes on average to complete the questionnaire in the main study.

The main study’s **sample** consisted of 384 managers from various industries. 49.70 % of whom were women. The sample averaged 44.13 years of age,

48.30 % had a degree from a university, the average organizational tenure was 13.51 years, the average span of control was 17.18 employees, and the average managerial experience was 10.50 years.

The same **scales** were used to measure the independent and dependent variables in the main study as were used in the pilot study, and the same attention and instructional manipulation-check items were included. Again, the reliability coefficients of the used scales were good ($\alpha = .83$ for managers' evaluations of employee voice, $\alpha = .93$ for managers' endorsements of employee voice).

The main study **controlled** for the managers' openness to experience using the validated German five-item scale from Rammstedt and John (2005; $\alpha = .78$), as openness to experience may influence managers' evaluations of employee voice (Huang et al. 2018). An example item was "I'm curious about many different things" from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree"). In addition, managerial self-efficacy was measured using the validated German ten-item scale from Jerusalem and Schwarzer (1999; $\alpha = .91$), as the influence of managerial self-efficacy on managers' evaluations of employee voice was also demonstrated in research before (Fast/Burris/Bartel 2014). An example item was "I have no difficulty realizing my intentions and goals" from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").

7.5 Results

The descriptive statistics and correlations are shown in Table 7.1. The correlations reveal that, in contrast to managers' mood ($r = -.01$, $p > .05$; $r = -.02$, $p > .05$), voice quality ($r = .43$, $p < .01$; $r = .47$, $p < .01$) and voice content ($r = -.23$, $p < .01$; $r = -.16$, $p < .01$) are both significantly related to managers' evaluations and endorsements of employee voice.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Quality	.51	.50												
2 Content	.51	.50	-.01											
3 Mood	.49	.50	-.03	-.01										
4 Evaluation	5.11	1.35	.43**	-.23**	-.01									
5 Endorsement	5.02	1.32	.47**	-.16**	-.02	.85**								
6 Sex	1.50	.50	.05	-.06	.02	.05	.01							
7 Age	44.13	11.25	.04	-.05	-.05	.01	.01	-.04						
8 Education	6.20	1.73	-.07	-.08	.02	.02	-.03	.14**	-.09					
9 Tenure	13.51	10.31	-.01	.09	-.01	-.00	.07	.23**	-.01	-.16**				
10 Span of control	17.18	21.72	-.03	-.02	-.03	-.02	-.03	.05	-.03	.12*	.07			
11 Managerial experiences	10.50	8.52	.04	.12*	.02	.01	.04	.24**	.00	-.00	.54**	.03		
12 Openness for experience	5.08	.64	.05	.01	.02	.20**	.19**	-.08	-.00	.08	.04	.12*	.10*	
13 Self-efficacy	5.38	.84	-.02	-.08	-.10*	.23**	.24**	.05	-.06	.07	.04	.14**	.20**	.48**

Note(s). n = 384; * p < .05, ** p < .01

Tab. 7.1: Descriptive statistics and correlations

The means and standard deviations of the evaluations and endorsements of employee voice across each condition are shown in Figure 7.2, Figure 7.3, and Table 7.2.

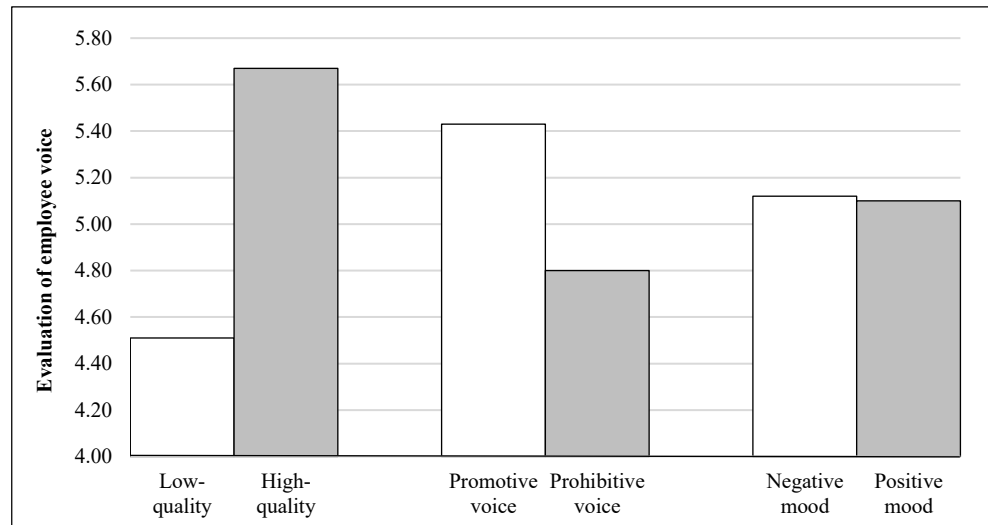


Fig. 7.2: Differences in the evaluation of employee voice

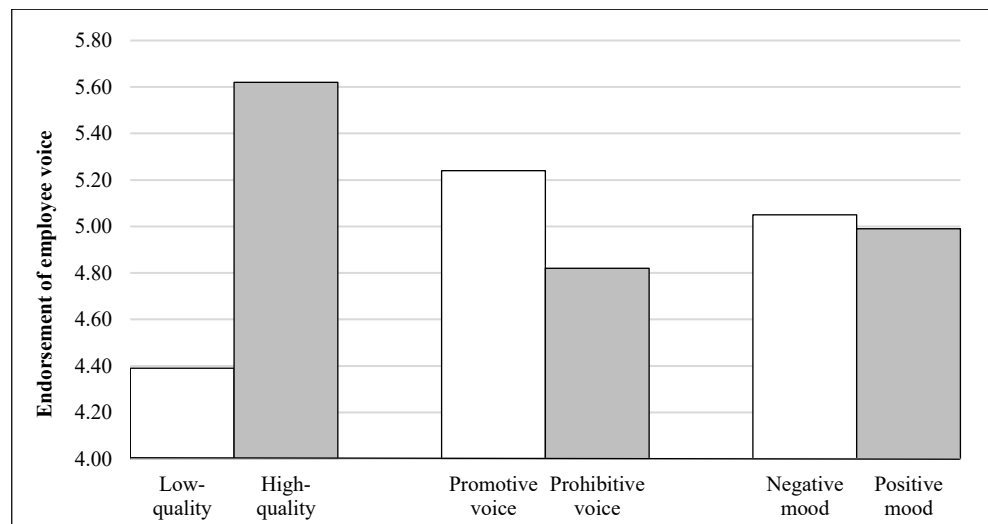


Fig. 7.3: Differences in the endorsement of employee voice

Scenario	111	110	101	100	011	010	001	000
Quality	low	high	low	high	low	high	low	high
Content	pro- motive	pro- motive	pro- hibi- tive	pro- hibi- tive	pro- motive	pro- motive	pro- hibi- tive	pro- hibi- tive
Mood	nega- tive	nega- tive	nega- tive	nega- tive	posi- tive	posi- tive	posi- tive	posi- tive
Evaluation M	4.81	6.03	4.24	5.32	4.81	6.00	4.24	5.35
Evaluation SD	1.31	1.05	1.57	1.11	1.14	.93	1.22	1.12
Endorse- ment M	4.71	5.76	4.07	5.58	4.63	5.78	4.19	5.39
Endorse- ment SD	1.32	1.07	1.44	.93	1.28	.86	1.21	1.01
Totals (n=384)	44	50	48	52	47	47	48	48

Tab. 7.2: Means and standard deviations across each condition

To test the hypotheses, a **three-way multivariate analysis of variance (MANOVA)** was conducted, which is a common way to analyze factorial experimental data (Cole et al. 1993). A MANOVA allows testing for differences between groups with several dependent variables (Bray/Maxwell 1985). The results of the three-way MANOVA are shown in Table 7.3.

Source of variation	Type III SS	df	MS	F	p	η^2
Quality	127.08 (144.85)	1 (1)	127.08 (144.85)	89.30 (109.49)	.000 (.000)	.192 (.226)
Content	37.26 (16.64)	1 (1)	37.26 (16.64)	26.19 (12.58)	.000 (.000)	.065 (.032)
Mood	.00 (.11)	1 (1)	.00 (.11)	.00 (.09)	.986 (.770)	.000 (.000)
Quality x Content	.30 (1.46)	1 (1)	.30 (1.46)	.21 (1.10)	.649 (.294)	.001 (.003)
Quality x Mood	.00 (.27)	1 (1)	.00 (.27)	.00 (.20)	.992 (.652)	.001 (.001)
Content x Mood	.03 (.00)	1 (1)	.03 (.00)	.02 (.00)	.894 (.986)	.000 (.000)
Quality x Content x Mood	.03 (1.04)	1 (1)	.03 (1.04)	.03 (.79)	.888 (.376)	.000 (.002)
Error	535.07 (497.43)	376 (376)	1.42 (1.32)			
Total	10720.25 (10355.60)	384 (384)				
Corrected total	700.77 (663.38)	383 (383)				

Note(s). Dependent variable: participants' evaluations; $R^2 = .24$ (corr. $R^2 = .22$)
(Dependent variable: participants' endorsements; $R^2 = .25$; corr. $R^2 = .24$)

Tab. 7.3: Results of the three-way MANOVA for the evaluation of employee voice (and endorsement of employee voice)

As shown in Table 7.3, the results revealed that voice quality has a significant effect on managers' evaluations ($F[1, 384] = 89.30$; $p < .001$; $\eta^2 = .192$) and endorsements of employee voice ($F[1, 384] = 109.49$; $p < .001$; $\eta^2 = .226$), supporting hypothesis 1. The voice content has a significant effect on both evaluation ($F[1, 384] = 26.19$; $p < .001$; $\eta^2 = .065$) and endorsement ($F[1, 384] = 12.58$; $p < .01$; $\eta^2 = .032$), supporting hypothesis 2b. However, hypothesis 2a, which proposes that voice content moderates the effect of voice quality on managers' evaluations of employee voice is not supported, as the MANOVA showed no significant effects for the evaluation of employee voice ($F[1, 384] = .21$; $p = .649$; $\eta^2 = .001$) or the endorsement of employee voice ($F[1, 384] = 1.10$; $p = .294$; $\eta^2 = .003$). The direct effect of managers' mood on their evaluations of employee voice was also not supported for the evaluation of employee voice ($F[1, 384] = .00$; $p = .986$; $\eta^2 = .000$) or the endorsement of employee voice ($F[1, 384] = .09$; $p = .770$; $\eta^2 = .000$), so hypothesis 3a is not supported. Further, the moderating effect of managers' mood on the relationship between voice quality and the evaluations of employee voice ($F[1, 384] = .00$; $p = .992$; $\eta^2 = .001$) and between voice quality and the endorsements of employee voice ($F[1, 384] = .20$;

$p = .652$; $\eta^2 = .001$) or on the relationship between voice content and the evaluations of employee voice ($F[1, 384] = .02$; $p = .894$; $\eta^2 = .000$) and between voice content and the endorsements of employee voice ($F[1, 384] = .00$; $p = .986$; $\eta^2 = .000$) was not significant, so hypothesis 3b und 3c are also not supported.

The overall model explains 23.60 % of the variance in the evaluation of employee voice ($R^2 = .24$; corr. $R^2 = .22$) and 25.00 % of the variance in the endorsement of employee voice ($R^2 = .25$; corr. $R^2 = .24$). Including the control variables showed that openness to experience has a significant effect on managers' evaluations of employee voice ($F[1, 384] = 3.98$; $p < .05$; $\eta^2 = .011$) but not on their endorsements of employee voice $F[1, 384] = 1.69$; $p = .194$; $\eta^2 = .005$). As for managerial self-efficacy, significant effects were revealed for managers' evaluations of employee voice ($F[1, 384] = 15.53$; $p < .001$; $\eta^2 = .041$) and endorsements of employee voice ($F[1, 384] = 21.24$; $p < .001$; $\eta^2 = .055$). Other than that, only organizational tenure significantly influenced managers' endorsements of employee voice ($F[1, 384] = 5.42$; $p < .05$; $\eta^2 = .015$).

7.6 Discussion

This study investigated the influence of voice quality, voice content, and mood on managers' evaluations of employee voice. Managers' evaluations of employee voice are more positive when voice is of high quality, a finding that supports those of Brykman and Raver (2021). Evaluating high-quality voice positively is a way for managers to **reciprocate employees' efforts** to improve organizational functioning by developing and communicating a proposal that is rational, feasible, novel, and in line with the organization's goals and values. In addition, managers most likely attribute a high probability of success and thus of achieving their personal goals, such as keeping their position and power within the organization (DeCelles et al. 2012), to an idea that is of high quality.

This study's results also show that managers evaluate **promotive voice** more positively than they do prohibitive voice, supporting the results of Chamberlin et al. (2017) and Huang et al. (2018). As prohibitive voice focuses on factors that are or could be harmful, the employee's underlying positive intention

of preventing harm to the organization may be overshadowed by the message's implicit criticism (Liang/Farh/Farh 2012). Particularly when prohibitive voice refers to a problem for which the receiving manager is responsible, the manager may react defensively and evaluate the proposal negatively. The positive intention behind promotive voice, improving future ways of working, is more obvious than that which may be behind prohibitive voice.

Hypothesis 2b, which proposes a moderating effect of voice content on the relationship between voice quality and managers' evaluations of employee voice, was not supported. According to this study's results, voice quality is **equally important** for managers, regardless of its content. Therefore, the four dimensions of voice quality seem to be as relevant to promotive voice as they are to prohibitive voice. Regarding rationality, managers may not prioritize a solution to an existing problem (prohibitive voice) over implementing a new idea to improve the status quo (promotive voice; Liang/Farh/Farh 2012). Further, managers may tolerate both the positive emotions of employees who express promotive voice (Lin/Johnson 2015) and the potentially negative emotions of employees who express prohibitive voice (Zhang/Hu/Wang 2020). These findings are in contrast to those of Grant and Mayer (2009) and Grant (2013), who contend that employees fare better when they hide their negative emotions while expressing employee voice.

The literature on individual persuasion shows that people's attitudes may be changed by **positive as well as negative emotions**. Using fear increases people's awareness of risks, while using sadness may cause them to think about the consequences of not doing as proposed (Dillard/Nabi 2006). Anger can increase persuasiveness because of the implied threat when messages are framed in terms of potential loss instead of potential gain (Rothman/Salovey 1997; Rothman et al. 2006). When an employee pictures the consequences that could result if an existing problem like the financial losses that the employee addressed in the prohibitive voice scenario is not fixed, managers may be more willing to take action.

The literature demonstrates that attitude change is also increased when people's negative emotions match those of the recipient (DeSteno et al. 2004). When an angry or sad employee expresses prohibitive voice, managers may

also become angry or sad because of the problem or as a direct reaction to the employee's emotion. As a consequence, managers may be persuaded by both promotive voice and prohibitive voice equally, leading to the same evaluation.

The study's results also indicate the importance of the **feasibility** of employee voice to managers, which is in line with, for example, Burris et al. (2017). Managers pay attention to feasibility not only when a new idea is proposed (as also shown by Dean et al. 2006; Rietzschel/Nijstad/Stroebe 2010) but also when an existing problem has to be solved. For example, Dutton and Webster (1998) show that managers have the most interest in organizational issues whose feasibility they perceive as high. Regarding prohibitive voice, managers might take care to resolve problems as soon as possible before information gets around and their image of a successful leader could be at risk (Isaakyan et al. 2021).

Managers also seem to pay attention to employee voice's **organizational focus**, which is in line with, for example, Dutton et al. (2001) and Garner (2016), who demonstrate that managers may perceive organizational dissent and employees' disagreement with organizational practices (Kassing 1998) more positively when the solution presented for an existing problem is aligned with organizational goals. Managers value employees' considering their proposals' effect on the whole organization.

Managers may also prefer that employees spend time and effort developing a problem's solution to increase its quality in terms of its **novelty**. They might expect, for example, employees to put sufficient time into constructing an idea, searching for information, and generating alternatives to ensure that the final solutions do not just "plow old ground". These steps are part of a creative problem-solving process (Reiter-Palmon et al. 1997; Reiter-Palmon/Illies 2004) that is necessary for organizations to change and survive in the long term (Mumford/Whetzel/Reiter-Palmon 1997).

This study's findings also show that managers' evaluations of employee voice are **not influenced by their mood**, so the results are not in line with those of Xu et al. (2020). Independent of managers' elaboration likelihood, their pos-

itive or negative mood may not influence their opinion of an employee's proposal, a finding that is contrary to those of, for example, Petty et al. (1988) and Petty, Fabrigar, and Wegener (2003). Therefore, the assumptions of the ELM (Petty/Cacioppo 1986) could not be confirmed, nor could those of the Hedonic Contingency Model (Wegener/Petty 1994). Managers may not consider how an employee's proposal could influence their mood before evaluating it, so they may not perceive even low-quality, prohibitive voice as a threat to their positive mood, which explains why mood had no moderating effects.

One explanation for the mood's lack of effect on managers' evaluations of employee voice may be derived from the **emotion regulation literature**. Managers tend to regulate their emotions in their interactions with followers, as doing so is considered a key competence for professional and effective leaders (Glasø/Einarsen 2008; Haver/Akerjordet/Furunes 2013). For example, managers may suppress their true emotions to distance themselves from their followers and to maintain a semblance of objectivity and fairness. Otherwise, privileged relationships with certain employees could develop when interactions with these employees are accompanied by the display of the manager's positive emotions. Furthermore, with reference to the Social Distance Theory of Power (Magee/Smith 2013), individuals who possess power are often less motivated to engage in interactions with powerless individuals, such as employees, as their control over valuable resources reduces their dependence on them. Because of positive emotions' potentially positive outcomes, such as more motivated followers, the literature suggests that managers should not suppress all emotions but express them only in certain situations (van Kleef et al. 2009). Emotion regulation appears along a continuum, from conscious and effortful to automatic and unconscious (Grandey 2000). When an employee expresses employee voice, the managers' emotion regulation may, consciously or not, prevent their evaluation from being influenced by their mood.

In addition to emotion regulation, **interpersonal affect**—the demonstration of one's positive or negative feelings toward another (Casciaro/Lobo 2008)—

may explain this study's findings. Referring to the performance appraisal literature, interpersonal affect may overlay such short-term affect as mood to preserve an existing relationship, such as a friendship (Robbins/DeNisi 1998; Daus 2001). Therefore, good relationships between managers and their followers may let managers evaluate employee voice without being influenced by their moods.

The inclusion of control variables demonstrated that managers' evaluations of employee voice are positively influenced by **managers' openness to experience** and **self-efficacy**. Openness to experience may lead them to perceive employee voice as constructive and to assume that the proposal will have a positive influence on organizational functioning (Whiting et al. 2012; Huang et al. 2018). In addition, managers who have high levels of self-efficacy use their competence and capability to ensure effective organizational processes, so they are not threatened by employee voice (Fast/Burris/Bartel 2014). Thus, also prohibitive voice may be evaluated positively, as it is no longer perceived as a threat to managers' image of being a successful leader within the organization (Isaakyan et al. 2021). Further, managers may be less concerned about losing their hierarchical position and power within the organization (Guinote 2007; DeCelles et al. 2012).

7.7 Contributions to Research

This study makes several contributions to research. First, it enriches our limited understanding of **managers' evaluations of employee voice**. Through a factorial experiment, the study sheds light on the relative importance of voice quality, voice content, and managers' mood in shaping their evaluations of employee voice. These findings can be instrumental in helping employees develop effective communication strategies, while organizations can foster a culture that values and rewards employees' insights. According to this study's findings, managers' evaluations of employee voice are more positive when voice quality is high and when the voice content is promotive than prohibitive. However, managers' evaluations of employee voice are not influenced by their mood. Furthermore, no interaction effects between the included variables could be identified.

Second, the study provides differentiated insights by comparing **promotive voice with prohibitive voice** in terms of managers' evaluations. While previous research has demonstrated that both forms of employee voice may lead to different outcomes (e.g., Chamberlin/Newton/Lepine 2017), many studies do not distinguish between them, resulting in a loss of valuable information (Morrison 2023). By addressing this gap, the study offers a comprehensive understanding of managers' evaluations of different forms of employee voice. In this study, both forms of employee voice led to different outcomes, as promotive voice was evaluated more positively than prohibitive voice.

Third, existing research has predominantly focused on managers' stable characteristics (Xu et al. 2020). However, this study integrates managers' mood as a **temporal characteristic**, enabling employees to take more informed decisions about when to speak up. Recognizing the influence of managers' mood on their evaluations of employee voice enhances employees' ability to gauge the appropriate timing for expressing their concerns or ideas. This study's results indicate that managers' mood are not something employees should be concerned about in this regard.

Fourth, the study applies the **ELM** (Petty/Cacioppo 1986), the **Hedonic Contiguity Model** (Wegener/Petty 1994), and the literature on **social hierarchy** (Keltner/Gruenfeld/Anderson 2003; Magee/Galinsky 2008) on managers' evaluations of employee voice. This multi-faceted approach offers a more comprehensive framework for understanding this research topic. Since mood influences an individual's attitude change (e.g., Kuykendall/Keating 1990; Petty et al. 1993), but not the evaluation of employee voice according to this study's findings, the elaboration likelihood and information processing appear to be different in both situations. However, managers' concerns about the implications of employee voice for their hierarchical position and power within the organization may shape their evaluations of employee voice.

Finally, the study makes a methodological contribution by addressing the call for more **experimental investigations** in research on employee voice (Morrison 2023). By employing experimental methods, this study enables statements regarding causality to be derived from its findings.

7.8 Practical Implications

The results of this study have several **practical implications**. Employees can use these study's findings to increase the likelihood that they will be rewarded and not punished for their input and that their proposals will be implemented. As Huang et al. (2018) demonstrate, managers evaluate employee voice expressed at a high frequency negatively because they assume that the proposals are not well thought through. Therefore, employees could consider putting time and effort into developing their proposals before presenting them for evaluation. Even when solving an existing problem seems urgent, presenting a solution immediately may not be worth doing when it is not of high quality. Employees should also be aware that managers are likely to value prohibitive voice less than promotive voice, so employees should consider how to communicate a proposal when they are addressing a current problem to avoid sounding critical. Employees might, for example, also provide a solution to fix the problem.

Organizations could make managers aware that their evaluations of employee voice are influenced by a number of factors. For example, **sensibility training** could be integrated into managers' training. To increase the value of employee voice to an organization, the organization could train both managers and employees on the value of a proposal's rationality, feasibility, organizational focus, and novelty in increasing the chances that employee voice will be implemented. Such an approach is especially important to prevent employees from being discouraged when poorly thought-out proposals are rejected (Morrison 2014).

7.9 Limitations and Future Research

This study is subject to several **limitations**. First, voice quality was manipulated using Brykman and Raver's (2021) overall voice quality scale, so no claims can be made regarding whether the dimensions of voice quality are equally important to managers or whether they prioritize them differently. Although Brykman and Raver's (2021) findings give reason to believe the latter, future research is necessary in this regard. Quality may also be "in the eye of the beholder," leading to differences in the relevance of each of voice quality's dimensions to managers.

A second limitation stems from the **ELM**, which is part of this study's theoretical foundation. Managers' information processing may be influenced by factors that this study's experiments did not control for. Whether information is processed via the central or peripheral route depends, among other things, on a topic's personal relevance to an individual, his or her prior knowledge, and possible distractions (Petty/Cacioppo 1986). The managers who participated in this study may have, for example, experience with the airline industry represented in the scenarios, or some managers may have been distracted by their family, incoming calls, or other duties. These factors may be especially pertinent because the data collection took place in May 2022, when many people may still have been working from home because of the COVID-19 pandemic.

Third, the factorial, experimental design, a research method commonly employed to analyze managers' evaluations of employee voice (e.g., McClean/Kim/Martinez 2022), offers strengths, such as the ability to examine causal relationships, but it also has inherent weaknesses (Aguinis/Bradley 2014). Participants were presented with **hypothetical situations** where they had to put themselves in the role of a manager at the airline TravelAir, tasked with addressing a growing number of customer complaints. Although the scenarios used were derived from the literature (Weiss/Morrison 2019; Welsh et al. 2022) and deemed suitable for the research design, it is important to acknowledge that in reality, managers' evaluations of employee voice could be influenced by factors that were not considered in this study. The literature suggests that managers' evaluations of employee voice can be influenced, for instance, by ego depletion (Li et al. 2019), which may be challenging to manipulate realistically within a hypothetical scenario. Consequently, the generalizability of the findings from this study is limited. In future research, it would be beneficial to conduct field studies (Podsakoff/Podsakoff 2019) to analyze managers' evaluations of employee voice under more realistic circumstances.

Fourth, only **managers' immediate impression** of the employee's proposal was captured in this study due to its research design. Hence, longitudinal studies could be fruitful in future research, as managers' evaluations of employee

voice could change over time. In this regard, Huang et al. (2018) find a U-shaped relationship between voice frequency and employees' performance evaluations. When an employee expresses employee voice infrequently, managers may assume that the employee does not care much about the organization, while when an employee expresses employee voice frequently, managers may assume that the proposals are not well thought out. This relationship could be particularly strong in the case of prohibitive voice, as managers' defensiveness may intensify with its frequent expression. These negative reactions may be mitigated, resulting in better evaluations, when a proposal is of high quality.

Finally, only German managers participated in this study, so the findings may **not be transferable to other cultures**. Research demonstrates that emotion regulation (Matsumoto/Yoo/Nakagawa 2008) and perceptions of quality (e.g., Insch/McBride 2004) differ among cultures. Additional research is necessary to determine, for example, whether the evaluations of managers who work in countries with low levels of emotional suppression, such as Portugal, are influenced by their mood.

8 Beiträge und Schlussfolgerungen

8.1 Zusammenfassung der Beiträge zu Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

In der vorliegenden Arbeit wird das Ziel verfolgt, Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte zu analysieren. Durch die Betrachtung dieses bisher in der Forschung vernachlässigten Bereichs soll ein besseres Verständnis des gesamten Employee-Voice-Prozesses erreicht werden (siehe 1.2). Die Bewertung durch Führungskräfte stellt das Bindeglied zwischen der Äußerung eines Mitarbeiters und den daraus resultierenden Auswirkungen dar. Die Führungskraft entscheidet über den weiteren Umgang mit Employee-Voice und veranlasst Führungskräfte dazu, Vorschläge entweder umzusetzen, weiterzuleiten oder zu verwerfen.

In den Kapiteln 4 bis 7 werden neue Erkenntnisse zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte generiert. Durch die unterschiedlichen Fokussierungen in den Kapiteln werden dabei alle die Bewertung des Employee-Voice beeinflussenden Kategorien (Inhalt der Nachricht, Art der Kommunikation, Merkmale des Mitarbeiters, Merkmale der Führungskraft) berücksichtigt (siehe 2.3). Die Kombination von Einflusskategorien liefert darüber hinaus neue Erkenntnisse zu Interaktionseffekten und Wechselwirkungen (siehe 1.2). Auf diese Weise leistet die vorliegende Arbeit einen umfassenden Beitrag zur Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte. Die konkreten Beiträge der jeweiligen Kapitel werden nachfolgend erläutert.

(1) Die qualitative Interviewstudie in Kapitel 4 erweitert das vorhandene Wissen zur Bewertung des Employee-Voice in **allen vier Einflusskategorien**. Durch die Befragung von Führungskräften wurde eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, die die Bewertung des Employee-Voice beeinflussen. Die Ergebnisse von Kapitel 4 bestätigen teilweise die bereits vorliegende Evidenz, deuten stellenweise jedoch in eine andere Richtung. Sie legen beispielsweise nahe, dass Führungskräfte auf Rationalität, die Häufigkeit vorheriger Äußerungen von Employee-Voice und die Kompetenz von Mitarbeitern achten, wenn Letztere Vorschläge an sie richten. Diese Zusammenhänge konnten bereits quantitativ-empirisch nachgewiesen werden (vgl. Whiting et al. 2012, S. 168-169; Huang et al. 2018, S. 1113-1114; Brykman/Raver 2021, S. 13-

14). Darüber hinaus gaben die befragten Führungskräfte unter anderem an, dass es sich positiv auf ihre Bewertung des Employee-Voice auswirkt, wenn Mitarbeiter während der Kommunikation emotional sind. Nach den Aussagen der Führungskräfte verleihen die Emotionen dem geäußerten Vorschlag zusätzliche Relevanz. Dies widerspricht den Studienergebnissen von Grant (2013, S. 1713). Der Autor kam zu dem Ergebnis, dass Employee-Voice positiver bewertet wird, wenn Mitarbeiter Emotionen wie Frustration zurückhalten, da die Äußerung auf diese Weise eher wie eine Beschwerde bzw. ein Vorwurf aufgefasst wird (vgl. Grant 2013, S. 1712-1714). In der Studie in Kapitel 4 konnten weitere Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice identifiziert werden, die bisher nicht quantitativ-empirisch untersucht wurden. Im Hinblick auf die Bedeutung von Visualisierungen und die mitarbeiterseitige Vorbereitung auf Rückfragen für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte fehlt es beispielsweise bislang an Untersuchungen.

Darüber hinaus wurden in der Studie in Kapitel 4 verschiedene **Muster** hinsichtlich der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte identifiziert. Beispielsweise legen die Ergebnisse nahe, dass sich Führungskräfte diesbezüglich in zwei Gruppen unterteilen lassen. Während die eine Gruppe in den Interviews insbesondere Fakten wie die Umsetzbarkeit oder die Notwendigkeit zur Einbeziehung weiterer Abteilungen als bedeutsame Faktoren nannte, bezog sich die andere Gruppe vor allem auf die Art der Kommunikation. Für sie ist beispielsweise von Relevanz, welcher Kommunikationskanal verwendet wird und welche Motive hinter Employee-Voice vermutet werden.

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4 tragen zu einem besseren Verständnis der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte bei. Aufgrund des explorativen Charakters und der breiten Analyse sind die Ergebnisse dabei – im Gegensatz zu der Mehrheit an quantitativ-empirischen Studien in dem Forschungsfeld (vgl. McClean/Kim/Martinez 2022, S. 635) – nicht auf einzelne Einflusskategorien beschränkt. Darüber hinaus ermöglicht die Vorgehensweise, über die Aufforderung der Führungskräfte zur gedanklichen Auseinandersetzung mit vergangenen Situationen Heuristiken zu identifizieren (vgl.

West 2001, S. 128-130). Heuristiken erleichtern die individuelle Verarbeitung von Informationen und haben deshalb eine teilweise unbewusste Beeinflussung der Bewertung des Employee-Voice zur Folge (vgl. Howell et al. 2015, S. 1765).

(2) In Kapitel 5 stehen die **Art der Kommunikation** sowie die **Merkmale des Mitarbeiters** im Vordergrund der quantitativ-empirischen Untersuchung. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die Relevanz des Kommunikationskanals für die Bewertung des Employee-Voice. Konkret liefern sie wissenschaftliche Evidenz dafür, dass Employee-Voice im Vergleich positiver bewertet wird, wenn es über eine telefonische Sprachnachricht statt über eine interne Social-Media-Plattform kommuniziert wird. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5, dass die Kommunikation von Employee-Voice durch eine einzelne Person im Vergleich zu jener durch eine Gruppe eine positivere Bewertung erfährt. Dies ist auch der Fall, wenn Vorschläge von Mitarbeitern kommuniziert werden, die als Experten auf ihrem Gebiet wahrgenommen werden.

Mittels der Analyse in Kapitel 5 wurden neue Einflussfaktoren identifiziert, die die Bewertung des Employee-Voice erklären. Darüber hinaus erweitert die Studie das vorliegende Wissen bzgl. der Informationsverarbeitung von Individuen in Abhängigkeit vom gewählten Kommunikationskanal. Durch die Einbeziehung einer internen Social-Media-Plattform in die Analyse liefert sie zudem einen Beitrag zur Diskussion über die Effektivität moderner Kommunikationskanäle (vgl. Holland/Cooper/Hecker 2019). Die Ergebnisse zum Einfluss der Anzahl sich äußernder Mitarbeiter bestätigen teilweise die Studienresultate von Isaakyan und Kollegen (2021). Die Autoren konnten aufzeigen, dass Führungskräfte Employee-Voice eher umsetzen, wenn dieses im vertraulichen Rahmen und nicht in der Öffentlichkeit kommuniziert wird, da sie darauf bedacht sind, ihr Image einer kompetenten Führungskraft nach außen hin zu wahren. Darüber hinaus erweitert die Studie die bisherige Forschung zu ‚Source-Credibility‘. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit der dominierenden Ansicht in der Forschung, dass sich Source-Credibility im Ar-

beitskontext grundsätzlich positiv auf die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern (vgl. Pornpitakpan 2004) und die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte (vgl. Whiting et al. 2012, S. 168-169) auswirkt.

Die Studie in Kapitel 5 liefert darüber hinaus einen **methodischen Beitrag**. In der wissenschaftlichen Literatur zu Employee-Voice mangelt es nach wie vor an Untersuchungen, die kausale Schlussfolgerungen ermöglichen, weshalb zur Durchführung solcher aufgerufen wird (vgl. Brykman/Maerz 2023, S. 329; Morrison 2023, S. 5-6). Da die teilnehmenden Führungskräfte in der Studie in Kapitel 5 randomisiert einem Szenario zugeordnet wurden und gleichzeitig der Einfluss von potenziellen Störfaktoren kontrolliert wurde, können eingeschränkte kausale Schlussfolgerungen abgeleitet werden (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 352-353; Spector 2019, S. 129).

(3) Die Ergebnisse in Kapitel 6 weisen ebenfalls auf die Bedeutung der **Merkmale des Mitarbeiters** für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte hin. Konkret zeigen die Resultate der quantitativ-empirischen Untersuchung, dass sich Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Motive hinter Employee-Voice in vier verschiedene Profile unterteilen lassen. Die mit diesen einhergehenden Charaktereigenschaften werden von Führungskräften unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert, was sich daraufhin auf die Bewertung des Employee-Voice auswirkt. Im Rahmen der Studie wurde Employee-Voice am schlechtesten bewertet, wenn es von Mitarbeitern mit überdurchschnittlichen Ausprägungen in ‚Extraversion‘, ‚Felt Responsibility for Constructive Change‘ sowie ‚Likelihood to Voice‘ und einer unterdurchschnittlichen Ausprägung in ‚Agreeableness‘ kommuniziert wurde. Jene Mitarbeiter werden tendenziell weniger von anderen Personen gemocht, während ihnen gleichzeitig eher egoistische Motive hinter Employee-Voice unterstellt werden (vgl. Jensen-Campbell et al. 2002, S. 232; Roccas et al. 2002, S. 795; Urbach/Fay 2018).

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 erweitern zum einen die Forschung zu Employee-Voice, indem mit ihnen empirisch die Multidimensionalität der Motive hinter Employee-Voice und deren Verbindung zu Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen von Mitarbeitern aufgezeigt wurden. Jene Motive wurden in bisherigen Studien überwiegend konzeptionell (vgl. z. B.

Jo/Ellingson 2022) und isoliert (vgl. z. B. Kim et al. 2013) betrachtet. Diese Vorgehensweisen greifen jedoch zu kurz, da Mitarbeiter vielmehr durch Kombinationen an Motiven dazu bewegt werden, Employee-Voice zu zeigen (siehe 8.2.1). Zum anderen wird durch die Studie in Kapitel 6 die Rolle der Charaktereigenschaften von Mitarbeitern für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte verdeutlicht.

Durch die Verwendung eines personenzentrierten Ansatzes sowie eines Szenarioexperiments leistet die Studie darüber hinaus einen methodischen Beitrag zur Forschung zu Employee-Voice. Zudem können wiederum eingeschränkte kausale Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

(4) In der Studie in Kapitel 7 werden der **Inhalt der Nachricht** und **Merkmale der Führungskraft** fokussiert. Die Ergebnisse der quantitativ-empirischen Untersuchung verdeutlichen, dass Employee-Voice durch Führungskräfte positiver bewertet wird, wenn der Vorschlag eine hohe Qualität aufweist, d. h. rational kommuniziert wird, umsetzbar ist, mit den Werten und den Normen der Organisation im Einklang steht und einen neuartigen Ansatz darstellt (vgl. Brykman/Raver 2021, S. 2). Darüber hinaus fällt die Bewertung positiver aus, wenn sich der Inhalt auf Promotive Voice, also auf Ideen zur Verbesserung zukünftiger Abläufe, und nicht auf Prohibitive Voice, also Hinweise auf Probleme, die der Organisation Schaden zufügen können (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75), bezieht. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den bisher vorliegenden Forschungserkenntnissen (vgl. z. B. Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 34). Eine Interaktion zwischen beiden Faktoren konnte in Kapitel 7 nicht nachgewiesen werden. Der Einfluss der Qualität von Employee-Voice auf dessen Bewertung durch Führungskräfte unterscheidet sich nicht in Abhängigkeit vom Inhalt der Nachricht. Die Ergebnisse verdeutlichen weiterhin, dass auch die Stimmung der Führungskraft diesbezüglich keinen Einfluss hat. Demnach lassen sich Führungskräfte im Hinblick auf ihre Bewertung des Employee-Voice nicht durch ihre Stimmung beeinflussen, was im Widerspruch zu bisherigen Forschungserkenntnissen steht (vgl. Xu et al. 2020, S. 261). Moderierende Effekte der Stimmung von Führungskräften auf die Qualität und den Inhalt von Employee-Voice konnten in der Studie in Kapitel 7 ebenfalls nicht aufgezeigt werden.

Die Studie erweitert die Forschung zu Employee-Voice, indem der Einfluss des Inhalts der Nachricht und von Merkmalen der Führungskraft auf deren Bewertung sowohl im Hinblick auf mögliche direkte als auch indirekte Effekte überprüft wurde. Beide Einflusskategorien wurden bisher vergleichsweise wenig in der Forschung berücksichtigt. Im Großteil der wissenschaftlichen Studien wird nach wie vor keine Differenzierung zwischen Promotive Voice und Prohibitive Voice vorgenommen (vgl. Morrison 2023, S. 5). Dies widerspricht jedoch den konzeptionellen Annahmen hinter dem Konzept ‚Employee-Voice‘ (vgl. Liang/Farh/Farh 2012). Darüber hinaus konnten bisher vermehrt unterschiedliche Auswirkungen auf die Bewertung des Employee-Voice in Abhängigkeit von dessen Form nachgewiesen werden (vgl. z. B. Chamberlin/Newton/Lepine 2017). Durch das experimentelle Design der Studie in Kapitel 7 lassen sich zudem erstmalig kausale Schlussfolgerungen im Hinblick auf den Einfluss der Qualität von Employee-Voice ableiten. Ergebnisse über den Einfluss der Merkmale von Führungskräften können Mitarbeitern wiederum dabei helfen, die Chance zu erhöhen, dass ihr Vorschlag positiv bewertet und daraufhin umgesetzt wird (vgl. Xu et al. 2020, S. 266). Im Gegensatz zu zeitlich stabilen Merkmalen von Führungskräften, z. B. dem Ausmaß an Selbstwirksamkeit (vgl. Fast/Burris/Bartel 2014), werden Führungskräfte den Ergebnissen der Studie zufolge nicht durch kurzzeitige Effekte, wie ihre Stimmung, beeinflusst. Folglich besteht für Mitarbeiter keine Notwendigkeit, diesen Umstand in ihren Überlegungen hinsichtlich des richtigen Zeitpunkts für die Kommunikation von Employee-Voice zu berücksichtigen.

8.2 Übergreifende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion über Employee-Voice und dessen Bewertung durch Führungskräfte

8.2.1 Beiträge zur Diskussion über die hinter Employee-Voice liegenden Motive

In der Forschung zu Employee-Voice vertritt eine Vielzahl an Autoren die Auffassung, dass die zentrale Motivation, die Mitarbeiter dazu bewegt, ihnen vorliegende Informationen mit der Organisation zu teilen, **prosozialer Natur** ist (vgl. Barry/Wilkinson 2016). Die gängigen Konzeptualisierungen von Employee-Voice verdeutlichen diese Fokussierung (vgl. z. B. van

Dyne/LePine 1998, S. 109; Morrison 2011, S. 375; Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Demnach zeigen Mitarbeiter Employee-Voice, weil ihnen etwas an ihrer Organisation liegt und sie vorhandene Abläufe verbessern möchten.

Vereinzelte Studien führten demgegenüber jedoch zu dem Ergebnis, dass auch **eigene Interessen von Mitarbeitern** diesbezüglich eine Rolle spielen können (vgl. z. B. Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012, S. 327-331; Cheng et al. 2013, S. 95). Mitarbeiter berücksichtigen folglich nicht nur, inwiefern das Angesprochene die übergeordnete Organisation, sondern insbesondere, wie es die eigene Arbeit verbessern kann (vgl. Morrison 2014, S. 184). Darüber hinaus wird angenommen, dass auch das ‚Impression-Management‘, d. h. Bestrebungen, einen guten Eindruck zu machen und eigene Fähigkeiten und Leistungen hervorzuheben (vgl. Leary/Kowalski 1990, S. 34), Mitarbeiter zu Employee-Voice veranlasst (vgl. z. B. Fuller et al. 2007, S. 144). Beispielsweise versuchen Mitarbeiter durch Employee-Voice eine bevorstehende Leistungsbeurteilung positiv zu beeinflussen (vgl. Eastman 1994, S. 1380) und ihren sozialen Status innerhalb der Organisation zu erhöhen (vgl. Weiss/Morrison 2019, S. 15).

Die Ergebnisse in den Kapiteln 4 und 6 leisten jeweils einen Beitrag zur Diskussion über die mitarbeiterseitigen Motive hinter Employee-Voice. Im Rahmen der Interviewstudie in Kapitel 4 äußerten die befragten Führungskräfte, dass sie je nach Äußerung bzw. Mitarbeiter **unterschiedliche Motive** hinter Employee-Voice vermuten. Beispielsweise gingen sie davon aus, dass einige Mitarbeiter ausschließlich Employee-Voice zeigen, um sich zu profilieren. Die Annahme eigennütziger Motive hinter Employee-Voice beeinflusst dessen Bewertung nach Aussage der Führungskraft negativ, während sich die Annahme prosozialer Motive positiv auswirkt. Die Verschiedenheit der mitarbeiterseitigen Motive hinter Employee-Voice konnte zudem durch die Studie in Kapitel 6 empirisch nachgewiesen werden. Den Ergebnissen der Profilanalyse zufolge spielen neben Prosozialität und dem Wunsch, die Arbeit von Kollegen zu vereinfachen, Reziprozität sowie Verantwortungsgefühle gegenüber der Organisation eine Rolle. Aber auch Impression-Management wurde als zentrales Motiv identifiziert. Speziell versuchen Mitarbeiter sich

selbst bzw. die eigene Position zu schützen, indem sie z. B. nicht den Eindruck erwecken, dass ihnen das Wohlergehen der Organisation egal sei. Darüber hinaus versuchen Mitarbeiter mittels Employee-Voice positiv aufzufallen, etwa Kollegen zu beeindrucken oder im Vergleich zu anderen besser vor Führungskräften dazustehen. Als drittes dem Impression-Management zugeordnetes Motiv gaben die befragten Arbeitnehmer den Versuch an, Belohnungen, z. B. eine Gehaltserhöhung, mittels Employee-Voice zu erhalten.

Die Ergebnisse aus den Kapiteln 4 und 6 stützen die in der Literatur von einigen Autoren geäußerte Ansicht (vgl. z. B. Klaas/Olson-Buchanan/Ward 2012, S. 327-331; Cheng et al. 2013, S. 95), dass die hinter Employee-Voice stehenden Motive von Mitarbeitern nicht ausschließlich prosozialer Natur sind, sondern auch eigennützige Interessen eine Rolle spielen. Die in Kapitel 6 identifizierten Motive stimmen zudem mit den empirisch von Jo und Ellingson (2022) auf Basis der vollständigen gegenwärtigen Literatur konzeptionell hergeleiteten Motive überein.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse aus Kapitel 6, dass die von einigen Autoren getroffene Annahme, dass Mitarbeiter Employee-Voice ausschließlich aufgrund eines einzelnen Motivs äußern (Prosozialität; vgl. Morrison 2011, S. 375; Barry/Wilkinson 2016), zu kurz greift. Die in Kapitel 6 durchgeführte Profilanalyse verdeutlicht vielmehr, dass eine **Kombination an Motiven** Mitarbeiter zu Employee-Voice bewegt. Mitarbeiter, die dem Profil ‚Cautious Self-Promoter‘ angehören, versuchen mittels Employee-Voice einen positiven Eindruck zu erwecken und Führungskräfte zu beeindrucken, gleichzeitig jedoch auch sich selbst zu schützen. Der ‚Caring Selfless Voicer‘ wiederum zielt darauf ab, Kollegen und der Organisation zu helfen, und wird zudem durch den Reziprozitätsgedanken motiviert. Mitarbeiter, die dem Profil ‚Multi-faceted Voicer‘ angehören, zeigen Employee-Voice sowohl aus eigennützigem Interesse als auch mit der Intention, Kollegen zu helfen und die Abläufe der Organisation zu verbessern. ‚(Organizational) Careless Voicer‘ wiederum weisen unterdurchschnittliche Ausprägungen in sämtlichen in der Profilanalyse einbezogenen Motiven auf, wobei sie am wenigsten auf die Steigerung des Wohlergehens der Organisation abzielen. Die mitarbeiterseitigen Motive hinter Employee-Voice wurden in der Studie in Kapitel 6 mittels der

Skala von Rioux und Penner (2001, S. 1308) zur Erfassung von Motiven hinter OCB erhoben. Andere Autoren, die auf Basis dieser Skala Profile identifiziert haben, kamen ebenfalls zu der Erkenntnis, dass eine Kombination an Motiven Mitarbeiter zu diesem Verhalten bewegt (vgl. z. B. Kim et al. 2013, S. 238; Klotz et al. 2018, S. 641).

Die Widersprüchlichkeit der zuvor dargestellten Ergebnisse im Hinblick auf die Motive hinter Employee-Voice könnte auf den konzeptionellen Charakter der älteren Studien zurückzuführen sein, bei denen Prosozialität als zentrales bzw. alleiniges Motiv gesehen wird (vgl. Barry/Wilkinson 2016). Die Erkenntnisse neuerer Untersuchungen, in denen erstmalig eine empirische Annäherung an die Motive hinter Employee-Voice erfolgte, sind bislang nicht bzw. nicht vollumfänglich in die Konzeptualisierung von Employee-Voice eingeflossen. Nach wie vor legen Autoren ihren Studien Definitionen von Employee-Voice zugrunde, nach deren Verständnis Mitarbeiter dieses Verhalten nur aufgrund von Prosozialität zeigen. Vor diesem Hintergrund stellen die Ergebnisse der Studien aus den Kapiteln 4 und 6 eine Grundlage für die **Erweiterung des Konzepts** Employee-Voice um zusätzliche Motive dar, die über prosoziale Interessen hinausgehen. Dabei empfiehlt sich die Berücksichtigung von Kombinationen an Motiven, die Mitarbeiter zu Employee-Voice bewegen können.

8.2.2 Beiträge zur Differenzierung zwischen Promotive Voice und Prohibitive Voice

Abgesehen von der Diskussion über die Motive hinter Employee-Voice liefert die vorliegende Arbeit einen konzeptionellen Beitrag zur Differenzierung zwischen Promotive Voice und Prohibitive Voice (vgl. Liang/Farh/Farh 2012), die in der Forschung mittlerweile die verbreitetste Unterteilung im Hinblick auf den **Inhalt von Employee-Voice** darstellt (vgl. Liao et al. 2021, S. 988; Morrison 2023, S. 5). In der qualitativen Interviewstudie in Kapitel 4 wurden die Führungskräfte gezielt nach Faktoren gefragt, die ihre Bewertung des Promotive Voice bzw. des Prohibitive Voice beeinflussen. Dabei wurden viele Faktoren als gleichermaßen relevant für die Bewertung beider Formen genannt. Zudem gaben einige Führungskräfte an, dass sie diesbezüglich kei-

nen Unterschied machen. Die Ergebnisse der in Kapitel 7 durchgeführten Experimentalstudie implizieren dagegen, dass sehr wohl ein Unterschied in der Bewertung beider Formen existiert. Promotive Voice wird demnach besser von Führungskräften bewertet als Prohibitive Voice. Diese Erkenntnis steht beispielsweise im Einklang mit den Forschungsergebnissen von Chamberlin und Kollegen (2017, S. 34) sowie Zhang, Liang und Li (2019, S. 281).

Die **unterschiedlichen Ergebnisse** sind möglicherweise auf die in den Studien angewendeten Forschungsdesigns zurückzuführen. Die Aussagen der in Kapitel 4 befragten Führungskräfte könnten zum einen von sozialer Erwünschtheit (vgl. Bergen/Labonté 2020) beeinflusst worden sein. Aufgrund der mit Employee-Voice einhergehenden Potenziale für Organisationen wird von Führungskräften grundsätzlich eine positive Haltung gegenüber Employee-Voice erwartet (vgl. Tröster/van Knippenberg 2012, S. 595). Eventuelle Unterschiede im Hinblick auf die Bewertung und die Umsetzung des Employee-Voice wurden somit möglicherweise durch das Gefühl, diesen Erwartungen nach außen hin entsprechen zu müssen, überlagert. Zum anderen war den in den Interviews der Studie in Kapitel 4 befragten Führungskräften ggf. nicht bewusst, dass ihre Bewertung des Employee-Voice durch Faktoren wie den Inhalt der Nachricht beeinflusst wird. Die Literatur zeigt, dass Führungskräfte unter bestimmten Umständen eine negative Haltung gegenüber Employee-Voice einnehmen, obwohl dessen Umsetzung vorteilhaft für die Organisation wäre. Dies ist beispielsweise verstärkt der Fall, wenn Führungskräfte einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind, weswegen sie aufgrund vorhandener Unsicherheiten eher von Veränderungen absehen (vgl. Li et al. 2019, S. 877). Informationen, die die eigene Haltung stützen, wird in dem Fall vermehrte Aufmerksamkeit gewidmet, und konträre Meinungen werden ausgeblendet. Dies geschieht mitunter unterbewusst. Insofern liefern die Studienergebnisse der vorliegenden Arbeit Hinweise darauf, dass die unterschiedliche Bewertung des Promotive Voice und Prohibitive Voice unterbewusst stattfindet.

Die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 und 7 leisten darüber hinaus einen Beitrag zu den **konzeptionellen Annahmen**, die der Bewertung des

Promotive Voice und des Prohibitive Voice zugrunde liegen. Die entsprechend den Resultaten bessere Bewertung des Promotive Voice im Vergleich zum Prohibitive Voice deutet darauf hin, dass beide Formen durch Führungskräfte unterschiedlich aufgefasst und interpretiert werden. Die positive Intention hinter Promotive Voice wird tendenziell leichter von Führungskräften erkannt, da es sich um Verbesserungsvorschläge und nicht um einen impliziten Hinweis auf das Fehlverhalten der verantwortlichen Person handelt, der zu negativen Emotionen und einer verteidigenden Haltung führen kann (vgl. Liang/Farh/Farh 2012, S. 75). Darüber hinaus wird Prohibitive Voice nicht notwendigerweise zusammen mit einer Lösung für das identifizierte Problem kommuniziert, weswegen der Eindruck aufkommen kann, dass sich Mitarbeiter im Vergleich weniger Mühe mit der Entwicklung eines Vorschlags gegeben haben. Daraus resultierend wird Prohibitive Voice von Führungskräften als weniger konstruktiv und prosozial eingestuft (vgl. Whiting et al. 2012, S. 160-161). Die divergierende Interpretation von Employee-Voice durch Führungskräfte führt daraufhin ggf. zu einer unterschiedlichen Bewertung, wie die Interviewergebnisse der Studie in Kapitel 4 gezeigt haben.

Der aufgezeigte Unterschied in der Bewertung des Promotive Voice im Vergleich zum Prohibitive Voice bestätigt beispielsweise die Ergebnisse von Chamberlin und Kollegen (2017, S. 34) sowie Zhang, Liang und Li (2019, S. 281). In bestimmten Situationen kann es aber umgekehrt dazu kommen, dass Führungskräfte Prohibitive Voice positiv oder besser bewerten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das Prohibitive Voice selten kommuniziert wird und die LMX-Qualität hoch ist (vgl. Huang et al. 2018, S. 1113). Darüber hinaus neigen Führungskräfte beispielsweise zu einer schlechten Bewertung des Employee-Voice, wenn sie durch dessen Umsetzung ihre Macht innerhalb der Organisation gefährdet sehen (vgl. Urbach/Fay 2018, S. 289). Um eine möglichst informierte Aussage über die Bewertung des Promotive Voice und des Prohibitive Voice treffen zu können, bedarf es somit zukünftiger Forschung, in der weitere organisationale Kontextfaktoren in die Analysen einbezogen werden.

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 leisten zudem einen methodischen Beitrag hinsichtlich der grundsätzlichen **Operationalisierung des**

Employee-Voice. In der wissenschaftlichen Literatur zu Employee-Voice besteht Uneinigkeit hinsichtlich der Eignung verschiedener Skalen zur Erfassung des Verhaltens (vgl. z. B. Bai/Lin/Liu 2019, S. 1872). Nach wie vor verwenden viele Autoren die aus sechs Items bestehende Skala von Van Dyne und LePine (1998, S. 112), mittels derer jedoch keine inhaltliche Differenzierung von Employee-Voice vorgenommen wird (vgl. Morrison 2023, S. 5). Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass sich jeder Vorschlag auf ausreichend ähnliche Themen bezieht, die eine Gleichbehandlung rechtfertigen. Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 verdeutlichen jedoch, dass diese Vorgehensweise zu kurz greift und eine inhaltliche Differenzierung notwendig ist. Da die befragten Führungskräfte Promotive Voice und Prohibitive Voice unterschiedlich bewertet haben, ist von Differenzen im Hinblick auf die Auswirkungen beider Formen von Employee-Voice auszugehen. Während das durch Führungskräfte positiver bewertete Promotive Voice somit z. B. eher zur Umsetzung eines Vorschlags und zu einer besseren Bewertung des sich äussernden Mitarbeiters führt, ist bei Prohibitive Voice ein höheres Risiko gegeben, dass es nicht zu diesen Auswirkungen, sondern eher zum Verwerfen eines Vorschlags kommt. Die wissenschaftliche Literatur zeigt zudem, dass teilweise unterschiedliche Gründe Mitarbeiter dazu veranlassen, Promotive Voice und Prohibitive Voice zu zeigen (vgl. Morrison 2023, S. 5). Aufgrund der in der Studie in Kapitel 7 und in den Untersuchungen anderer Autoren aufgezeigten Unterschiede ist es empfehlenswert, in zukünftiger Forschung Employee-Voice ausschließlich mit Skalen zu messen, in denen eine inhaltliche Differenzierung vorgenommen wird.

8.2.3 Beiträge zur theoretischen Fundierung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte

Aufgrund der bislang **mangelnden theoretischen Fundierung** der Mechanismen in Bezug auf die Bewertung des Employee-Voice (siehe 2.2.1) wird diesbezüglich in Studien häufig auf Erkenntnisse aus der Persuasion-Forschung zurückgegriffen (vgl. z. B. Zhang/Liang/Li 2019; Li/Wu/Ma 2021). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei Employee-Voice um Versuche von Mitarbeitern zur Überzeugung ihrer Führungskräfte im Hinblick auf die Notwendigkeit angesprochener Veränderungen handelt (vgl. Whiting

et al. 2012, S. 160). In Anbetracht der vermuteten Gemeinsamkeiten wird ferner davon ausgegangen, dass sich die Faktoren, die die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte beeinflussen, in die gleichen vier Kategorien wie jene bei der individuellen Persuasion einteilen lassen; (1) den Inhalt der Nachricht, (2) die Art der Kommunikation, (3) die Merkmale des Mitarbeiters als Sender sowie (4) die Merkmale der Führungskraft als Empfänger von Employee-Voice (vgl. O'Keefe 1990; Huang et al. 2018, S. 1102). In bisherigen Studien zur Bewertung des Employee-Voice konnten die Erkenntnisse der Persuasion-Literatur zum Teil bestätigt werden. Beispielsweise wird die Bewertung des Employee-Voice ebenso wie die individuelle Persuasion durch den sozialen Status des sich äussernden Mitarbeiters beeinflusst (vgl. Horcajo/Petty/Briñol 2010, S. 506; Howell et al. 2015, S. 1775). Andere Ergebnisse der Persuasion-Literatur, z. B. betreffend den Einfluss des positiven Framings einer Nachricht (vgl. Maheswaran/Meyers-Levy 1990, S. 365-366), konnten wiederum nicht bestätigt werden (vgl. Whiting et al. 2012, S. 170-171).

In der Literatur wird dazu aufgerufen, innerhalb der vier Kategorien den Einfluss weiterer Faktoren, die für die individuelle Persuasion nachweislich relevant sind, auf die Bewertung des Employee-Voice zu untersuchen (vgl. Whiting et al. 2012, S. 176; Huang et al. 2018, S. 1118). Auf diese Weise lässt sich eine fundiertere Aussage bzgl. der **Übertragbarkeit der Erkenntnisse** aus der Literatur zur individuellen Persuasion treffen. Zudem kann festgestellt werden, inwiefern die Erkenntnisse aus der Forschung zur individuellen Persuasion als theoretische Fundierung zur Erklärung der Bewertung des Employee-Voice geeignet sind.

(1) Die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 5 bis 7 tragen zur Reduzierung des vorliegenden Wissensdefizits hinsichtlich der Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus der Literatur zur individuellen Persuasion auf die Bewertung des Employee-Voice bei. Dies ist zunächst im Hinblick auf den **Inhalt der Nachricht** der Fall, der gemäß den Ergebnissen der Untersuchung in Kapitel 7 einen Einfluss auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte hat. Das entspricht den Forschungserkenntnissen zur individuellen Persuasion. Beispielsweise gelten Nachrichten von hoher Qualität, die mit

starken Argumenten versehen sind, als überzeugender (vgl. z. B. Petty/Cacioppo 1986, S. 132-134; Gallagher/Updegraff 2012, S. 109-111). In der Studie in Kapitel 7 konnte aufgezeigt werden, dass Employee-Voice, das die Eigenschaften ‚Rationalität‘, ‚Umsetzbarkeit‘, ‚Organisationsbezug‘ und ‚Neuartigkeit‘ aufweist, besser durch Führungskräfte bewertet wird. Diese Eigenschaften stehen mit der wissenschaftlichen Literatur zu Employee-Voice, das von hoher Qualität ist, im Einklang (vgl. Brykman/Raver 2021, S. 2). Folglich legen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 nahe, dass im Hinblick auf den Inhalt der Nachricht die Erkenntnisse der Untersuchungen zur individuellen Persuasion auf die Forschung zur Bewertung des Employee-Voice übertragen werden können.

(2) Betreffend die **Art der Kommunikation** wurde in der Studie in Kapitel 5 aufgezeigt, dass die Bewertung des Employee-Voice positiver ausfällt, wenn Nachrichten über ein Medium mit hoher sozialer Präsenz kommuniziert werden. Dieses Ergebnis steht ebenfalls im Einklang mit den Erkenntnissen zur individuellen Persuasion (vgl. z. B. McGuire/Kiesler/Siegel 1987, S. 923-926; Wilson 2003, S. 545-547). Findet Kommunikation beispielsweise über ein persönliches Gespräch statt, kann über nonverbale Signale wie die Körpersprache und den Gesichtsausdruck Vertrauen aufgebaut und Sympathie vermittelt werden (vgl. Roghanizad/Bohns 2017, S. 224). Darüber hinaus müssen auf diese Weise Personen einer Nachricht größere Aufmerksamkeit widmen, weil beispielsweise die simultane Beschäftigung mit anderen Themen bemerkt werden würde, was bei Kommunikationskanälen wie E-Mails nicht der Fall ist (vgl. Daft/Lengel 1986).

(3) Die **Merkmale des Mitarbeiters** betreffend zeigen die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5, dass Employee-Voice positiver bewertet wird, wenn es durch eine einzelne Person und nicht durch eine Gruppe kommuniziert wird. Der Unterschied liegt in der Sorge von Führungskräften begründet, in der Öffentlichkeit von einer größeren Anzahl an Personen als inkompetent wahrgenommen zu werden (vgl. Isaakyan et al. 2021, S. 1050-1051). Darüber hinaus fühlen sich Führungskräfte dahingehend unter Druck gesetzt, der Meinung der Mehrheit folgen zu müssen, weswegen Nachrichten unabhängig von deren Inhalten abgelehnt werden könnten (vgl. Clee/Wicklund 1980, S. 398;

Brehm/Brehm 1981). Werden Nachrichten von nur einem Mitarbeiter kommuniziert, ist der Konformitätsdruck geringer, da hierbei nur einer Einzelmeinung und nicht der Meinung einer Mehrheit widersprochen wird.

In der Forschung zur individuellen Persuasion herrscht im Hinblick auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Überzeugungsversuchs durch eine einzelne Person im Vergleich zur Erfolgchance bei einer **Gruppe** Uneinigkeit. Den Ergebnissen einiger Autoren zufolge ändern Menschen eher ihre Meinung, wenn Nachrichten von einer Gruppe kommuniziert werden (vgl. Mannes 2009, S. 1271; Levitan/Verhulst 2016). In diesem Fall werden die Mitteilungen als zutreffender eingestuft und weniger kognitive Ressourcen zur Verarbeitung aufgewendet (vgl. Chaiken/Maheswaran 1994, S. 464). Andere Autoren kamen zu gegenteiligen Ergebnissen. Beispielsweise wird die Kommunikation durch eine Gruppe häufig als gezielter Überzeugungs- (vgl. Friestad/Wright 1994, S. 2-4) oder Manipulationsversuch (vgl. Falbe/Yukl 1992, S. 643, 649) eingestuft, auf den nur aus diesen Gründen mit einer verteidigenden Haltung seitens der Führungskraft reagiert wird (vgl. Friestad/Wright 1994).

Ferner zeigt die Studie in Kapitel 5 im Hinblick auf die Merkmale des Senders, dass die Bewertung des Employee-Voice positiver ausfällt, wenn der Mitarbeiter **Experte** auf seinem Gebiet ist. Dies deckt sich wiederum mit den Erkenntnissen aus der Persuasion-Forschung (vgl. Pornpitakpan 2004). Führungskräfte haben in dem Fall eher den Eindruck, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, den Kern eines Problems zu identifizieren, weshalb vorgeschlagene Lösungen als vielversprechender eingestuft werden (vgl. Whiting et al. 2012, S. 162).

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 zeigen, dass die **Charakterzüge** von Mitarbeitern, als ausgewählte Merkmale des Senders, Einfluss auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte haben. Stammt die Nachricht von Mitarbeitern, die beispielsweise dem identifizierten Profil des ‚Multi-faceted Voicer‘ angehören, so führen ihre überdurchschnittliche Extraversion und die unterdurchschnittliche Verträglichkeit sowie das überdurchschnittliche Verantwortungsgefühl gegenüber Wandel und die überdurchschnittliche

Wahrscheinlichkeit, Employee-Voice zu äußern, dazu, dass ihr Beitrag negativer bewertet wird, als wenn der Beitrag von Mitarbeitern stammt, die dem Profil ‚Caring Selfless Voicer‘ angehören. Bei Letzteren führt die Kombination aus durchschnittlicher Extraversion, überdurchschnittlicher Verträglichkeit, durchschnittlichem Verantwortungsgefühl gegenüber Wandel und überdurchschnittlicher Wahrscheinlichkeit, Employee-Voice zu äußern, dazu, dass prosoziale und weniger egoistische Motive zugesprochen werden (vgl. Roccas et al. 2002, S. 795; Urbach/Fay 2018, S. 289). Darüber hinaus werden jene Mitarbeiter eher von Führungskräften wertgeschätzt, was sich auch positiv auf die Bewertung des Employee-Voice auswirken kann (vgl. Jensen-Campbell et al. 2002, S. 232). Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 stehen im Einklang mit den Erkenntnissen aus der Persuasion-Forschung, in der ebenfalls ein Einfluss von Charakterzügen des Senders einer Nachricht aufgezeigt werden konnte (vgl. z. B. Mohammadi et al. 2013, S. 23; Oreg/Sverdluk 2014, S. 257). Demnach sind Menschen mit ausgeprägter Verträglichkeit erfolgreicher darin, andere Personen zu überzeugen.

(4) Die **Merkmale der Führungskraft** betreffend konnten die Ergebnisse der Studie in Kapitel 7 den in der Persuasion-Forschung aufgezeigten Einfluss der Stimmung des Empfängers einer Nachricht auf dessen Überzeugbarkeit nicht bestätigen (vgl. z. B. Petty et al. 1988, S. 362-366; Petty/Fabrigar/Wegener 2003; van 't Riet et al. 2010, S. 1268-1269). Die Ergebnisse legen nahe, dass die Stimmung von Führungskräften keinen Einfluss auf deren Bewertung des Employee-Voice hat. Zudem deuten sie darauf hin, dass Führungskräfte im Falle der Bewertung des Employee-Voice nicht wie im Rahmen eines Überzeugungsversuchs gedanklich auf Informationen zurückgreifen, die sie, in Abhängigkeit von der Stimmung, positiv oder negativ mit Employee-Voice in Verbindung setzen (vgl. Bower 1981; Petty et al. 1988, S. 356-357). Vielmehr neigen Führungskräfte dazu, ihre Stimmung in der Interaktion mit Mitarbeitern zu regulieren bzw. zu unterdrücken, um eine Kultur der Objektivität und Fairness zu bewahren (vgl. Edelman/van Knippenberg 2017). Andernfalls besteht die subjektiv wahrgenommene Gefahr, dass sich innige und freundschaftliche Beziehungen zwischen Führungskräften und einzelnen Mitarbeitern entwickeln. Die Regulierung bzw. Unterdrückung der Stim-

mung könnte in Bezug auf die Bewertung des Employee-Voice vor allem deshalb stark ausgeprägt sein, weil Führungskräfte das proaktive Verhalten von Mitarbeitern und den gezeigten Einsatz zur Verbesserung der organisationalen Abläufe belohnen möchten. Insbesondere eine negative Stimmung, aber auch die ungleiche Behandlung von Mitarbeitern könnten negativ aufgefasst werden und dazu führen, dass Letztere zukünftig weniger Employee-Voice zeigen. In anderen Situationen, in denen Führungskräfte von etwas überzeugt werden sollen, stufen diese die Konsequenzen mangelnder Objektivität möglicherweise als weniger schwer ein.

Zusammenfassend betrachtet legen die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 5 bis 7 nahe, dass **keine vollständige Übertragbarkeit** von Forschungserkenntnissen aus der Persuasion-Forschung auf die Bewertung des Employee-Voice möglich ist. Sie deuten vielmehr darauf hin, dass die Übertragbarkeit von der Kategorie der beeinflussenden Faktoren abhängt. Demnach können solche, die sich auf den Inhalt der Nachricht und die Art der Kommunikation beziehen, sowohl zur Einstellungsänderung von Individuen als auch zu einer besseren Bewertung des Employee-Voice führen. Der in den Studien der Kapitel 5 und 6 aufgezeigte Einfluss von Merkmalen des Mitarbeiters auf die Bewertung des Employee-Voice deckt sich demgegenüber nur teilweise mit den Erkenntnissen zur individuellen Persuasion. Von Merkmalen, die sich auf die eigene Person beziehen, lassen sich Führungskräfte gemäß den Studienergebnissen aus Kapitel 7 jedoch nicht beeinflussen. Dies steht im Widerspruch zu den Ergebnissen aus der Forschung zur individuellen Persuasion.

Die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 5 bis 7 legen demnach nahe, dass die Erkenntnisse und die Mechanismen aus der Persuasion-Forschung nur eine **bedingte Eignung** zur Erklärung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte aufweisen. Für zukünftige Untersuchungen empfiehlt es sich daher, die Erkenntnisse der Persuasion-Forschung nur als theoretische Fundierung für die Erklärung von Zusammenhängen im Hinblick auf den Inhalt der Nachricht und die Art der Kommunikation anzuwenden. Vor allem

aber verdeutlicht die nur bedingte Übertragbarkeit die Notwendigkeit der Entwicklung einer geeigneten Theorie zur Erklärung der Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte.

Eine **Grundlage für die theoretische Fundierung** der Forschung zur Bewertung des Employee-Voice liefern die qualitative Studie in Kapitel 4 und explorative Elemente der quantitativen Studie in Kapitel 6. In der qualitativen Untersuchung konnte eine Reihe von Einflussfaktoren identifiziert werden, die sowohl die Bewertung als auch die Umsetzung des Promotive Voice und Prohibitive Voice beeinflussen. Die Ergebnisse legen zudem nahe, dass im Hinblick auf die Bewertung und die Umsetzung des Employee-Voice durch Führungskräfte Muster existieren. Beispielsweise lässt sich ein Großteil der befragten Führungskräfte hauptsächlich durch Fakten, wie den konkreten Nutzen eines Vorschlags und die für die Umsetzung anfallenden Kosten, beeinflussen. Ein kleinerer Teil achtet nach eigener Aussage weniger auf Fakten, sondern insbesondere auf die äußeren Umstände der Kommunikation von Employee-Voice, beispielsweise auf den gewählten Kommunikationskanal, auf die Aufbereitung von Informationen und auf das Auftreten des Mitarbeiters.

Im Rahmen der quantitativen Studie in Kapitel 6 wurden die befragten Führungskräfte zusätzlich dazu aufgefordert, Gründe für ihre Bewertung des Vorschlags anzugeben. Obgleich in der Untersuchung die Charakterzüge des sich äußernden Mitarbeiters manipuliert und den befragten Führungskräften gezielt präsentiert wurden, wurden sie nur von einem kleinen Teil als Grund für die Bewertung angegeben. Die Antworten der Mehrheit bezogen sich verstärkt auf den Inhalt der Nachricht. Aber auch andere mitarbeiterbezogene Faktoren, die nicht manipuliert wurden, wurden in vielen Fällen als Gründe angegeben. Auf Grundlage der neuen Erkenntnisse aus den beiden Studien kann die zukünftige Forschung eine theoretische Fundierung der Bewertung des Employee-Voice vornehmen.

8.2.4 Beiträge zur Diskussion über den Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice durch Führungskräfte

In der wissenschaftlichen Literatur zu Employee-Voice wird seit einigen Jahren darüber diskutiert, ob die positive Bewertung durch Führungskräfte in jedem Fall zur **Umsetzung des Employee-Voice** führt (vgl. z. B. Popelnukha et al. 2022, S. 397; Kim et al. 2023, S. 436). Dabei wird verstärkt die Ansicht vertreten, dass Führungskräfte in gewissen Situationen von einer Umsetzung absehen, obwohl der Beitrag eines Mitarbeiters als nützlich eingestuft wird (vgl. Burris 2012, S. 869; Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1029-1030).

Die Untersuchungen in den Kapiteln 4 bis 7 liefern einen Beitrag bzgl. dieser Diskussion. In der in Kapitel 4 durchgeführten Interviewstudie gaben die befragten Führungskräfte an, dass sie positiv bewertetes Employee-Voice grundsätzlich auch umsetzen. Sobald sich der Fokus in den Interviews von der Bewertung des Employee-Voice auf dessen Umsetzung verlagerte, gaben einige Führungskräfte zudem zu verstehen, dass sie bezüglich der Bewertung und Umsetzung des Employee-Voice **keinen Unterschied** machen und diesbezüglich auf dieselben Faktoren achten. Dies zeigte sich auch in den im Rahmen der Auswertung generierten Haupt- und Subcodes, die sich in vielen Fällen, z. B. im Hinblick auf die Umsetzbarkeit von Employee-Voice, doppelten. Im Rahmen der Interviewstudie wurden verschiedene Schritte unternommen, um eine natürliche Atmosphäre zu schaffen sowie Vertrauen aufzubauen und somit dem Problem der sozialen Erwünschtheit entgegenzuwirken (vgl. Maxwell 2012, S. 92-93; Archibald et al. 2019; Bergen/Labonté 2020). Möglicherweise wollten die Führungskräfte nicht zugeben, dass sie in gewissen Situationen von der Umsetzung von Employee-Voice absehen, obwohl diese für die Organisation vorteilhaft wäre. In verschiedenen quantitativen Studien wurde aufgezeigt, dass die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte unter anderem durch den Mitarbeiter (siehe z. B. 5 und 6; vgl. Howell et al. 2015, S. 1775) und die Führungskraft selbst (siehe z. B. 7; vgl. Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1027-1028; Urbach/Fay 2018, S. 286) beeinflusst wird; die Aussagen der in Kapitel 4 befragten Führungskräfte bezogen sich jedoch ausschließlich auf objektive Faktoren. Beispielsweise wurden die

Umsetzbarkeit, die Kosten und die Zeitersparnisse als entscheidend für die Umsetzung des Employee-Voice genannt.

Neben den Ergebnissen der qualitativen Interviewstudie liefern die Resultate der quantitativen Untersuchungen in den Kapiteln 5 bis 7 Gründe zu der Annahme, dass eine positive Bewertung des Employee-Voice zur Umsetzung der Vorschläge führt. In den durchgeführten szenariobasierten Experimentalstudien machten die befragten Führungskräfte **keine Unterschiede** bzgl. der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice. Beispielsweise wurde in der Studie in Kapitel 7 Promotive Voice nicht nur besser bewertet als Prohibitive Voice, sondern auch der Wert hinsichtlich der intendierten Umsetzung fiel bei Promotive Voice entsprechend höher aus.

Die Ergebnisse der szenariobasierten Experimentalstudien in den Kapiteln 5 bis 7 sind jedoch vor dem Hintergrund des Problems der Intention-Behavior-Gap (vgl. Sheeran/Webb 2016) auch kritisch zu betrachten. Gemäß dieser können beispielsweise zu optimistische Ziele (vgl. Sheeran/Trafimow/Armitage 2003, S. 394) und extern erzeugter Handlungsdruck (vgl. Sheeran/Orbell 1999, S. 350) dazu führen, dass auf die Intention zu einem Verhalten kein tatsächliches Verhalten folgt. Die ähnlich hohen Ausprägungen bei der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice könnten darauf zurückzuführen sein, dass es sich hinsichtlich Letzterer ausschließlich um geplantes Verhalten handelt (vgl. Azjen 1991). Somit lassen die Ergebnisse aus den Kapiteln 5 bis 7 darauf schließen, dass es sich bei der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice um **redundante Konzepte** handelt. Diese Vermutung wird zusätzlich durch die signifikanten Korrelationen beider Konzepte in den Studien unterstützt (vgl. Banks et al. 2016, S. 639).

Die Annahme redundanter Konzepte steht im Widerspruch zu den Ergebnissen von Burris (2012, S. 869) sowie Fast und Kollegen (2014, S. 1029-1030), die auf unterschiedliche Konzepte verweisen und deswegen eine separate Betrachtung in der Forschung empfehlen. Neben den Ursachen, auf die Führungskräfte wenig Einfluss nehmen können, beispielsweise Budgetbeschränkungen, können vor allem aus der Umsetzung des Employee-Voice **Folgen für die Führungskraft** und ihre Position im Unternehmen resultieren. Diese können dazu führen, dass positiv bewertetes Employee-Voice nicht

weiter verfolgt wird. Streben Führungskräfte beispielsweise verstärkt nach Macht, Status und Anerkennung, nehmen sie tendenziell eine verteidigende Haltung ein und setzen Employee-Voice, das eine für sie nachteilige Verschiebung der Machtverhältnisse zur Folge hätte, nicht um (vgl. Urbach/Fay 2018, S. 289). Dasselbe gilt für Führungskräfte, die eigene Leistungsziele verfolgen, also auf überlegene Kompetenz und das Übertreffen anderer Personen aus sind (vgl. Elliot/McGregor 2001, S. 502). Jene Führungskräfte versuchen stets als besonders kompetent in ihrer Aufgabe wahrgenommen zu werden, weswegen sie an von ihnen eingeführten und bereits etablierten Abläufen festhalten. Von Mitarbeitern vorgeschlagene Veränderungen des Status quo werden als implizite Kritik in Bezug auf das eigene Handeln aufgefasst, was dem Ausdruck von Kompetenz und dem eigenen Selbstbild entgegensteht (vgl. Darnon et al. 2006, S. 772; Sijbom/Janssen/van Yperen 2015, S. 281, 287). Folglich wird Employee-Voice zwar positiv bewertet, jedoch werden keine weiteren Schritte in Richtung einer Umsetzung des Vorschlags gesetzt.

Aber auch Führungskräfte, die ein geringes Ausmaß an **Selbstwirksamkeit** (vgl. Bandura 1977, S. 193) aufweisen, neigen zu diesem Verhalten (vgl. Fast/Burris/Bartel 2014, S. 1026). Sie sehen in Employee-Voice wiederum verstärkt die Gefahr, von Dritten als unfähig zur Erfüllung der an ihre Rolle als Führungskraft gesetzten Erwartungen wahrgenommen zu werden. Unter anderem werden von ihnen effiziente und fehlerfreie Prozesse erwartet (vgl. Barker 1997, S. 348). Durch die mit Employee-Voice einhergehende Kritik am Status quo wird angedeutet, dass dieser Anspruch nicht erfüllt wird. Folglich wird möglicherweise positiv bewertetes Employee-Voice durch Führungskräfte nicht umgesetzt.

Die erläuterten Merkmale der Führungskräfte passen teilweise zu den Eigenschaften, die **narzisstischen Personen** zugeschrieben werden. Letztere werden beispielsweise verstärkt durch ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele geleitet (vgl. Rosenthal/Pittinsky 2006, S. 620). Darüber hinaus zeigen sie sich eher resistent gegenüber den Vorschlägen anderer Personen, da sie die eigene Meinung als bedeutsamer einstufen (vgl. Emmons 1984, S. 293; Barry/Chaplin/Grafeman 2006, S. 179). In der bisherigen Forschung konnte verdeutlicht

werden, dass Mitarbeiter seltener Employee-Voice zeigen, wenn sie ihre Führungskraft als Narzissten wahrnehmen (vgl. z. B. Zhang/Lou/Guan 2021, S. 12-14). In Bezug auf die Bewertung des Employee-Voice durch narzisstische Führungskräfte liegen demgegenüber bislang keine Forschungserkenntnisse vor. Aufgrund der aufgezeigten Merkmale narzisstischer Personen ist allerdings davon auszugehen, dass Employee-Voice grundsätzlich durch solche Führungskräfte schlechter bewertet wird.

Die Ergebnisse der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 geben Grund zur Annahme, dass es sich bei den in der Literatur aufgezeigten Unterschieden zwischen der Bewertung und der intendierten Umsetzung von Employee-Voice durch Führungskräfte eher um **Ausnahmefälle** handelt. Die Ergebnisse der drei Studien deuten vielmehr darauf hin, dass Führungskräfte, die Employee-Voice positiv bewerten, dessen Nutzen für die Organisation in den meisten Fällen über mögliche aus der Umsetzung des Employee-Voice resultierende individuelle Konsequenzen stellen. Gleichzeitig verdeutlicht aber z. B. die überdurchschnittliche Verbreitung von Narzissmus unter Führungskräften (vgl. Young et al. 2016, S. 45), dass die Umsetzung von für die Organisation nützlichen Vorschlägen in einigen Fällen z. B. an der Persönlichkeit der Führungskraft scheitert. Um diesbezüglich Klarheit zu schaffen, bedarf es weiterer Forschung. Auf diese Weise können valide Erkenntnisse über die Umsetzung von Employee-Voice zu einem besseren Verständnis der Rolle der Führungskraft im Employee-Voice-Prozess beitragen.

8.3 Schlussfolgerungen

8.3.1 Praxisimplikationen

Neben dem zunehmenden Forschungsinteresse an Employee-Voice (vgl. Mori et al. 2022, S. 8; Morrison 2023, S. 2) wird dem Thema auch in der Praxis verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet, was die zahlreichen Praxispublikationen verdeutlichen (vgl. z. B. Edmondson 2020; Faupel 2021; Madan et al. 2021; Burriss 2022). Die aus der Forschung abgeleiteten Empfehlungen für die Praxis weisen jedoch nur eine begrenzte Aussagekraft auf, da eine Übertragung der Erkenntnisse aus Forschungsarbeiten nur eingeschränkt möglich ist. In der Wissenschaft werden häufig auf Basis von Erklä-

rungsansätzen für in der Praxis beobachtete Phänomene Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dies kann zu einem zirkulären Vorgehen führen, wenn die Erkenntnisse nicht mithilfe geeigneter Theorien reflektiert werden (vgl. Kießler 1994, S. 65-66; Kleve 2006, S. 17-18). Darüber hinaus wird die Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Praxis durch individuelle Gegebenheiten erschwert, die in Theorien keine Berücksichtigung finden (vgl. Helfrich 2016, S. 3). Demgegenüber beruhen Beobachtungen in der Praxis häufig auf Intuition, die nicht immer Gesetzmäßigkeiten folgt. Die Empfehlungen, die sich aus der vorliegenden Arbeit für die Praxis ableiten lassen, stellen daher nur erste Ansatzpunkte dar. Sie richten sich zum einen an (1) Mitarbeiter und zum anderen an (2) Organisationen bzw. deren Führungskräfte.

(1) Mitarbeiter können aufgrund der gegebenen Subjektivität grundsätzlich nicht mit Gewissheit davon ausgehen, dass ihre Vorschläge positiv durch Führungskräfte bewertet werden – auch dann nicht, wenn ihre dahinterstehende Intention ausschließlich prosozialer Natur ist (vgl. Morrison 2011, S. 381-382; Howell et al. 2015, S. 1766-1767). Vielmehr ist es empfehlenswert, dass sich Mitarbeiter vor jeder Äußerung mit **Möglichkeiten zur positiven Beeinflussung der Bewertung des Employee-Voice** auseinandersetzen. Diese Überlegungen sind insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass die regelmäßige Kommunikation von Employee-Voice bei Führungskräften den Eindruck erwecken kann, dass wenig Zeit in die Entwicklung von Vorschlägen investiert wurde, weswegen Employee-Voice allein deshalb auf Ablehnung stößt (vgl. Huang et al. 2018, S. 1012; Parke et al. 2022).

Die Ergebnisse der Untersuchungen in den Kapiteln 4 bis 7 bieten einige Anhaltspunkte für Mitarbeiter, mittels derer die Bewertung des Employee-Voice positiv beeinflusst werden kann. In der Interviewstudie in Kapitel 4 konnte eine Vielzahl an Faktoren identifiziert werden, die Mitarbeitern diesbezüglich als erste Orientierung dienen können. Insbesondere inhaltsbezogene Faktoren sowie solche, die sich auf die Art der Kommunikation beziehen, könnten verstärkt beachtet werden, da diese im Vergleich zu den Merkmalen von Mitarbeitern und Führungskräften leichter beeinflusst werden können. Die Studie

in Kapitel 5 wiederum verdeutlicht, dass im Hinblick auf die Art der Kommunikation zum einen der gewählte Kommunikationskanal von Relevanz für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte ist. Obgleich Social Media einen beliebten und verbreiteten Kommunikationskanal darstellen, ist es gemäß den Ergebnissen zielführender, dass Mitarbeiter auf einen Kommunikationskanal mit einer höheren sozialen Präsenz, z. B. ein persönliches Gespräch, ausweichen (vgl. Rice 1993, S. 454). Ist dies kurzfristig nicht möglich, so könnte sich das Aufschieben des Vorhabens als vorteilhaft erweisen.

Zum anderen ist es ausgehend der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit empfehlenswert, dass Mitarbeiter Employee-Voice, das innerhalb von Gruppen entwickelt wurde, als Einzelmeinung übermitteln. Die Kommunikation könnte dabei durch den Mitarbeiter mit der meisten Erfahrung erfolgen, da sich dies gemäß den Studienergebnissen in Kapitel 4 ebenfalls positiv auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte auswirkt. Aber auch die Charaktereigenschaften des Mitarbeiters, z. B. das Ausmaß an Extraversion und Verträglichkeit, könnten im Zuge der Kommunikation berücksichtigt werden, da sie gemäß den Studienergebnissen in Kapitel 6 ebenfalls relevant sind. Im Hinblick auf den Inhalt von Employee-Voice lautet die aus den Studienergebnissen in Kapitel 7 abgeleitete Empfehlung, dass sich Mitarbeiter ausreichend Zeit für die Entwicklung eines Vorschlags nehmen, der von hoher Qualität ist, also durch Rationalität, Umsetzbarkeit, Organisationsbezug und Neuartigkeit (vgl. Brykman/Raver 2021, S. 3-4; Parke et al. 2022) geprägt ist. Dies gilt insbesondere für Prohibitive Voice, das den Ergebnissen zufolge im Vergleich zu Promotive Voice grundsätzlich schlechter durch Führungskräfte bewertet wird.

(2) Machen sich Mitarbeiter nicht ausreichend Gedanken über die Kommunikation von Employee-Voice, investieren sie also nicht genügend Zeit in dessen Entwicklung und kommunizieren sie wenig vielversprechende Vorschläge, können sich aus Sicht der Organisation **Schulungen bezüglich der Kommunikation von Employee-Voice** anbieten. Mitarbeitern könnte beispielsweise die Erwartungshaltung im Hinblick auf einen qualitativ hochwer-

tigen Vorschlag anhand einer Checkliste und konkreter Beispiele erklärt werden. Daraus würden Organisationen zum einen durch vielversprechendere Vorschläge und zum anderen durch ein höheres Umsetzungspotenzial der kommunizierten Maßnahmen profitieren. Mitarbeiter würden ihrem Vorhaben zudem tendenziell eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bei gleichzeitig geringerem Risiko der sozialen Ausgrenzung zuschreiben, da sie ihre Vorschläge eher als erwünscht einstufen (vgl. Morrison/Milliken 2000, S. 719-721; Milliken/Morrison/Hewlin 2003, S. 1462). Dies könnte langfristig zu einem durch Offenheit und Partizipation geprägten Organisationsklima beitragen (vgl. Frazier/Fainshmidt 2012, S. 704-706).

Es empfiehlt sich jedoch nicht nur, Mitarbeiter im Hinblick auf Employee-Voice zu schulen. Auch die **Sensibilisierung von Führungskräften** auf potenzielle Verzerrungen ihrer Bewertung des Employee-Voice stellt eine Option dar, einen möglichst objektiven Umgang mit kommunizierten Vorschlägen in Organisationen zu verankern. Führungskräften könnte abteilungsübergreifend verdeutlicht werden, dass ihre Bewertung des Employee-Voice durch Faktoren wie den Kommunikationskanal, die Charaktereigenschaften von Mitarbeitern und den Inhalt der Nachricht beeinflusst wird. Andernfalls besteht die Gefahr, dass für die Organisation wertvolle Vorschläge nicht weiter beachtet werden (vgl. Marchington/Suter 2013, S. 289). Darüber hinaus könnte Führungskräften nahegelegt werden, dass auch im Falle einer negativen Bewertung angemessen auf Employee-Voice zu reagieren ist. Zeigen Führungskräfte beispielsweise Dankbarkeit und Respekt für den Vorschlag eines Mitarbeiters, wirkt sich dies positiv auf die Beziehung zwischen beiden Personen aus, wodurch Mitarbeiter motivierter sind, auch in der Zukunft ihr Wissen mit der Organisation zu teilen (vgl. Belkin/Kong 2018; King/Ryan/van Dyne 2019, S. 546; Weiss/Zacher 2022).

Die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 bieten Führungskräften ferner Anhaltspunkte für den **organisationsweiten Umgang mit Social Media**. Demnach wird hierüber kommuniziertes Employee-Voice im Vergleich zu einem persönlichen Gespräch schlechter bewertet. In Kombination mit verschiedenen Risiken, z. B. Datenschutzproblemen, die mit der Nutzung von Social Media

einhergehen können, sprechen zunächst einige Gründe gegen deren Implementierung als Kommunikationskanal für Employee-Voice (vgl. Baccarella et al. 2018). Dem gegenüber stehen die unkomplizierte Bedienung, die weite Verbreitung und die vielfältigen technologischen Möglichkeiten, wie die Anreicherung von Beiträgen mit Fotos und Videos sowie die gleichzeitige Übermittlung an eine Vielzahl an Personen innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Leonardi/Vaast 2017, S. 165-167; Kapoor et al. 2018, S. 532). Führungskräfte können zudem über Funktionen wie Likes oder Kommentare zeitnah Feedback zu kommunizierten Vorschlägen geben, was Mitarbeiter motivieren und die Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen erhöhen kann. Darüber hinaus gelten Social Media in der Literatur als vielversprechende Möglichkeit, Mitarbeiterpartizipation zukünftig aufrechtzuerhalten, um den Rückgang der Gewerkschaftsbeteiligungen und der Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen auszugleichen (vgl. Budd 2014, S. 485; Scherm/Süß 2016, S. 241; Holland/Cooper/Hecker 2019, S. 77; Khan/Mowbray/Wilkinson 2023). Insbesondere durch die zunehmende Arbeit im Homeoffice können Mitarbeiter weiterhin Vorschläge kommunizieren, wenn dies in Präsenz nicht möglich sein sollte (vgl. Brykman/Raver 2023, S. 812). Aufgrund der aufgezeigten Gründe, die für bzw. gegen die Implementierung und die Nutzung von Social Media als Kommunikationskanal für Employee-Voice sprechen, ist es für Organisationen empfehlenswert, das Vorhaben zunächst auf Chancen und Risiken zu überprüfen und darauf aufbauend eine fundierte Entscheidung zu treffen.

8.3.2 Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit unterliegt verschiedenen Grenzen, die im Zuge der Interpretation der Erkenntnisse zu berücksichtigen sind und teilweise bereits in den in Kapitel 4 bis 7 vorgestellten Studien thematisiert wurden (siehe 4.7, 5.9, 6.7 und 7.9). Im Folgenden wird auf studienübergreifende Grenzen eingegangen. Sie beziehen sich auf nur teilweise kausale Schlussfolgerungen, auf die eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse, auf die isolierte Betrachtung der einzelnen Bestandteile des Employee-Voice-Prozesses und auf die mögliche Beeinflussung der Resultate durch soziale Er-

wünschtheit. Zudem werden Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet, die sich zum einen aus den beschriebenen Grenzen und zum anderen aus den übergreifenden Beiträgen der vorliegenden Arbeit ergeben.

Zunächst lassen die Forschungsdesigns **nur teilweise kausale Schlussfolgerungen** zu. In der Studie in Kapitel 4 wurden Führungskräfte im Rahmen von Interviews nach Faktoren gefragt, die ihre Bewertung und ihre Umsetzung des Employee-Voice beeinflussen. Obgleich diese Vorgehensweise zu einem besseren Verständnis der Bewertung des Employee-Voice beigetragen hat, können aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns keine Aussagen über die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung getroffen werden.

Im Vergleich dazu lassen die quantitativen Forschungsdesigns der Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 zumindest eingeschränkte kausale Schlussfolgerungen zu. In allen drei Untersuchungen wurde die Bewertung des Employee-Voice mittels szenariobasierter Experimente überprüft. Aufgrund der vorgenommenen Randomisierung und der Kontrolle externer Störfaktoren ist es somit grundsätzlich möglich, Aussagen bzgl. der Kausalität der Ergebnisse zu treffen (vgl. Aguinis/Bradley 2014, S. 353). Darüber hinaus wurde in der Studie in Kapitel 6 als Grundlage für das szenariobasierte Experiment vorab eine Profilanalyse zur Ermittlung der mitarbeiterseitigen Motive hinter Employee-Voice durchgeführt. Die identifizierten Profile konnten dabei durch einen zweiten Messzeitpunkt bestätigt werden.

Trotz der vorhandenen Stärken der gewählten Forschungsdesigns unterliegen die in den Studien in den Kapiteln 5, 6 und 7 abgeleiteten Schlussfolgerungen Einschränkungen im Hinblick auf die Kausalität. Die durchgeführten Analysen fanden ausschließlich im Querschnitt statt. Dieser Umstand könnte problematisch sein, da Studien darauf hindeuten, dass sich die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte im Zeitverlauf verändern kann (vgl. z. B. Huang et al. 2018; Zhang/Liang/Li 2022). Das häufige Äußern eines Vorschlags geht beispielsweise verstärkt mit dem Eindruck einher, dass sich Mitarbeiter nur wenig Mühe mit der Entwicklung von Employee-Voice gegeben haben (vgl. Parke et al. 2022). Wird Employee-Voice nur selten kom-

muniziert, besteht demgegenüber die Gefahr, dass Führungskräfte den Eindruck gewinnen, dass Mitarbeiter nur wenig Interesse am Wohlergehen der Organisation haben.

Zur Ableitung von uneingeschränkten kausalen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte eignen sich **Längsschnittstudien** (vgl. Menard 2002, S. 15). Im Gegensatz zu den in den Untersuchungen der vorliegenden Arbeit angewendeten Querschnittsdesigns können durch die zeitliche Komponente Aussagen über die Wirkungsreihenfolge von Variablen getroffen werden (vgl. Spector 2019, S. 128). Auch wenn es vereinzelte Studien gibt, in denen die Bewertung des Employee-Voice im Längsschnitt analysiert wurde (vgl. z. B. Huang et al. 2018), wurden mehrheitlich Querschnittsuntersuchungen durchgeführt (vgl. Kim et al. 2023, S. 433, 460). Für ein besseres Verständnis der Bewertung des Employee-Voice lassen sich ausgehend von dessen Betrachtung zu mehreren Zeitpunkten nicht nur Aussagen über Kausalität, sondern auch über die Stabilität des Konzepts ableiten. In der Studie von Nelson und Proell (2018) haben die befragten Führungskräfte Employee-Voice anfänglich mehrheitlich schlecht bewertet, zu einem späteren Zeitpunkt die Mitarbeiter aber für ihren Einsatz belohnt. Beispielsweise stieß ein Vorschlag zunächst auf Ablehnung, da er während des stressigen Tagesgeschäfts kommuniziert wurde und sich die Führungskraft erst nach einiger Zeit intensiv mit ihm beschäftigen konnte. Zusätzlich verändert sich die Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter ggf. über die Zeit, was auch zu einer besseren bzw. schlechteren Bewertung von Vorschlägen führen kann (vgl. Kim et al. 2023, S. 433).

Eine weitere Grenze der vorliegenden Arbeit ist die **eingeschränkte Generalisierbarkeit der Erkenntnisse**, welche aus den angewendeten Forschungsdesigns resultiert. Da bei der qualitativen Forschung nicht auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse abgezielt wird (vgl. Maxwell 2012, S. VIII), können auf Basis der Ergebnisse der Interviewstudie in Kapitel 4 keine generellen Aussagen bzgl. des Einflusses der identifizierten Faktoren auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte getroffen werden. In der Studie in Kapitel 5 wurden nicht ausschließlich Führungskräfte, sondern auch Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung nach ihrer Bewertung des in den

Szenarien präsentierten Vorschlags gefragt. Obgleich die Bewertung zwischen diesen beiden Gruppen nicht signifikant unterschiedlich ausgefallen ist, können keine allgemeingültigen Aussagen über die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte getroffen werden.

Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ist abgesehen von der teilweise fehlenden Führungsverantwortung der Probanden auch aufgrund des studienübergreifend **homogenen kulturellen Hintergrundes** der befragten Führungskräfte eingeschränkt. In den Studien in den Kapiteln 4 bis 7 wurden ausschließlich deutschsprachige Arbeitnehmer und Führungskräfte befragt, weswegen die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf andere kulturelle Kontexte übertragen werden können. Um generalisierbarere Ergebnisse zu erzielen, bedarf es der Durchführung von Studien mit Führungskräften unterschiedlicher kultureller Hintergründe, da davon auszugehen ist, dass sich die Relevanz der in den vier Studien einbezogenen Einflussfaktoren je nach Nationalität der befragten Führungskräfte unterscheiden könnte. Beispielsweise wurde empirisch bereits nachgewiesen, dass in Abhängigkeit vom Herkunftsland unterschiedliche Kriterien maßgebend für die individuelle Wahrnehmung von Qualität sind (vgl. Inch/McBride 2004, S. 261). Dies könnte in Differenzen im Hinblick auf die Relevanz der in der Studie in Kapitel 7 einbezogenen Qualitätsdimensionen von Employee-Voice hinsichtlich Führungskräften unterschiedlicher Herkunftsländer resultieren. Zudem bevorzugen Menschen, deren kulturelle Identität durch eine hohe Machtdistanz geprägt ist, tendenziell Kommunikationskanäle mit einer niedrigen sozialen Präsenz (vgl. Richardson/Smith 2007, S. 488-491). Auf diese Weise soll vermieden werden, dass der Empfänger dem Anliegen eine zu hohe Dringlichkeit beimisst und der Eindruck aufkommt, dass sich die Person in die angesprochene Thematik persönlich einbringen möchte (vgl. Treviño/Lengel/Daft 1987, S. 565-567; Treviño/Webster/Stein 2000, S. 168, 176). Aber auch die Verbreitung und die Intensität der Nutzung von Social Media unterscheidet sich zwischen verschiedenen Ländern, was zu unterschiedlichen Präferenzen bei Führungskräften im Hinblick auf den Kommunikationskanal für Employee-Voice führen könnte (vgl. Boer et al. 2020, S. 97).

Darüber hinaus handelte es sich bei den in den Studien in den Kapiteln 5 bis 7 präsentierten Szenarien um **hypothetische Situationen**, wobei sich die Teilnehmer in die Position einer Führungskraft hineinversetzen sollten, die einen Mitarbeitervorschlag bewertet. Obgleich Szenarioexperimente eine verbreitete Methode zur Überprüfung der Bewertung des Employee-Voice darstellen (vgl. z. B. Burris/Martins/Kimmons 2022, S. 7; McClean/Kim/Martinez 2022, S. 643), wird die Bewertung in realen Situationen ggf. durch Faktoren beeinflusst, die bei dem Vorgehen nicht berücksichtigt bzw. deren Einflüsse nicht kontrolliert werden. Beispielsweise kann die LMX-Qualität kaum realitätsnah simuliert werden (vgl. Huang et al. 2018).

Abgesehen davon sind die ähnlich hohen Ausprägungen bei der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice in den Studien der vorliegenden Arbeit darin begründet, dass es sich hinsichtlich der Umsetzung von Employee-Voice ausschließlich um intendiertes, nicht aber tatsächliches Verhalten handelt (siehe 8.2.4). Die befragten Führungskräfte konnten möglicherweise nicht realitätsnah einschätzen, ob sie die kommunizierten Vorschläge in der Praxis wirklich umsetzen würden. Ein fehlender persönlicher Nutzen für Führungskräfte in der Umsetzung des Employee-Voice könnte beispielsweise dazu führen, dass auf die Intention kein tatsächliches Verhalten folgt (vgl. Sheeran/Webb 2016, S. 503-504; Conner/Norman 2022, S. 2), wodurch auch positiv bewertete Vorschläge nicht umgesetzt werden.

Feldstudien stellen eine Möglichkeit für die zukünftige Forschung dar, um die Bewertung des Employee-Voice unter realistischeren Bedingungen zu analysieren. Da es sich bei Employee-Voice um ein proaktives und diskretionäres Verhalten von Mitarbeitern handelt (vgl. Morrison 2014, S. 174), das nur schwer planbar ist, bieten sich diesbezüglich insbesondere Feldexperimente (vgl. Podsakoff/Podsakoff 2019) an, die bereits erfolgreich zur Analyse der Bewertung des Employee-Voice durchgeführt wurden (vgl. z. B. Lam et al. 2022). Untersuchungen in Organisationen, in denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter kennen sowie soziale Beziehungen zwischen ihnen vorliegen, und in denen keine fiktiven Vorschläge bewertet werden, können zu einem besseren Verständnis der Thematik beitragen. Zusätzlich können

auf diese Weise, neben der Möglichkeit zur Ableitung kausaler Schlussfolgerungen, generalisierbarere Erkenntnisse erzielt werden.

Einen weiteren Grund für die eingeschränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse stellen mögliche **Verzerrungen aufgrund der COVID-19-Pandemie** dar. Die Daten der Studien in den Kapiteln 4 bis 7 wurden während unterschiedlicher Phasen der Pandemie erhoben. Aufgrund der vielfältigen Auswirkungen auf die Arbeitswelt könnte sich unter anderem die Relevanz von Faktoren für die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte verändert haben. In der Interviewstudie in Kapitel 4 sprachen die befragten Führungskräfte deshalb möglicherweise über andere Faktoren, als es ohne Einfluss der Pandemie der Fall gewesen wäre. Dadurch, dass ein großer Teil der Bevölkerung erstmalig im Homeoffice gearbeitet hat, könnte die Omnipräsenz der digitalen Kommunikation beispielsweise zu einer übergangsweise veränderten Relevanz der digitalen Kommunikationskanäle für Führungskräfte geführt haben (vgl. Kramer/Kramer 2020, S. 2). Dies hat sich möglicherweise auch auf die Ergebnisse der Studie in Kapitel 5 ausgewirkt, in der der Einfluss verschiedener Kommunikationskanäle auf die Bewertung des Employee-Voice quantitativ-empirisch untersucht wurde. Dasselbe könnte teilweise für die Ergebnisse der Studie in Kapitel 6 gelten, da sich die mitarbeiterseitigen Motive hinter Employee-Voice im Zuge der Pandemie verändert haben könnten (vgl. Prommegger et al. 2021, S. 107; Wee/Fehr 2021).

Im Hinblick auf die Bewertung des Employee-Voice durch Führungskräfte liegt bezüglich möglicher Verzerrungen aufgrund der Pandemie gegenwärtig keine wissenschaftliche Evidenz vor. Es besteht deshalb ein Bedarf an **vergleichenden Analysen** der Bewertung des Employee-Voice während und nach der Pandemie. Durch gezielte Replikation ist eine Aussage darüber möglich, ob die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit und der anderen in dieser Phase durchgeführten Studien auf die Zeit nach der Pandemie übertragen werden können.

Eine weitere Grenze der vorliegenden Arbeit und der meisten Studien in der Forschung zu Employee-Voice stellt die **isolierte Betrachtung der einzelnen Bestandteile des Employee-Voice-Prozesses** (siehe 2.1.3) dar. Bei Studien, in denen Einflussfaktoren des Employee-Voice analysiert werden, wird

die Bewertung der Führungskraft meist außen vor gelassen, und vice versa (vgl. Johnson et al. 2023, S. 20; Kim et al. 2023, S. 431). Dies ist problematisch, da auf der einen Seite keine Aussagen darüber getroffen werden können, ob die identifizierten Einflussfaktoren zum gewünschten Ergebnis, also der positiven Bewertung bzw. Umsetzung eines Vorschlags, führen. Auf der anderen Seite lassen Erkenntnisse über die Bewertung der Führungskraft keine Schlüsse darüber zu, wie deren Reaktionen die zukünftige Motivation von Mitarbeitern, Employee-Voice zu zeigen, beeinflussen.

Dyadische Untersuchungen in der zukünftigen Forschung, in denen beide Bestandteile integriert werden, können zu einem besseren Verständnis des gesamten Employee-Voice-Prozesses beitragen. In diesem Zusammenhang könnte zusätzlich untersucht werden, inwiefern sich der Einfluss identifizierter Einflussfaktoren der Bewertung des Employee-Voice unterscheidet, wenn diesbezüglich ein supplementärer bzw. ein komplementärer Fit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft besteht. Im erstgenannten Fall – in dem sich bestimmte Merkmale gleichen oder ähneln – könnte das sowohl dazu führen, dass Mitarbeiter verstärkt Employee-Voice zeigen (vgl. Bao et al. 2021, S. 7-8), als auch dazu, dass Führungskräfte bessere Bewertungen des Employee-Voice abgeben (vgl. Kim et al. 2023, S. 457). Für Situationen des komplementären Fits – wenn sich Merkmale beider Personen ergänzen – konnten diese Ergebnisse bereits nachgewiesen werden. Beispielsweise bewerten introvertierte Führungskräfte Employee-Voice tendenziell besser, das durch extrovertierte Mitarbeiter kommuniziert wird (vgl. Sherf et al. 2018). Jene Mitarbeiter kommunizieren ihre Vorschläge verstärkt an solche Führungskräfte, weil sie ihrem Vorhaben in dem Fall eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit zuschreiben.

Darüber hinaus ist als studienübergreifende Grenze der Arbeit eine mögliche Beeinflussung der Erkenntnisse durch **soziale Erwünschtheit** (vgl. Podsakoff/Organ 1986) zu nennen. Organisationen können von Employee-Voice unter anderem durch eine verbesserte Entscheidungsfindung und organisationales Lernen profitieren (siehe 2.1.5). Folglich sind sie überwiegend positiv gegenüber Employee-Voice eingestellt, was aber auch mit der Erwartungshaltung ihnen gegenüber zusammenhängen könnte, dass

sie sich diesbezüglich offen zu zeigen haben (vgl. Tröster/van Knippenberg 2012, S. 595). Die Aussagen der befragten Führungskräfte in der Interviewstudie in Kapitel 4 wurden möglicherweise von dieser Erwartungshaltung beeinflusst. Einige Teilnehmer gaben zu verstehen, dass sie im Hinblick auf die Bewertung des Promotive Voice bzw. des Prohibitive Voice keinen Unterschied machen, obgleich dieser bereits metaanalytisch nachgewiesen wurde (vgl. Chamberlin/Newton/Lepine 2017, S. 34). Zudem stellten einige Führungskräfte zu Beginn der Interviews klar, dass sie grundsätzlich offen gegenüber Employee-Voice sind und dieses Verhalten unabhängig von den situationsspezifischen Rahmenbedingungen in jedem Fall begrüßen. Hinsichtlich mitarbeiterbezogener Einflussfaktoren wurden die Antworten der Führungskräfte darüber hinaus ggf. durch den an sie gestellten Anspruch an Neutralität bzw. Objektivität im Umgang mit Mitarbeitern beeinflusst (vgl. Dansereau 1995, S. 480; Gruenfeld et al. 2008). Obgleich als eine zentrale Stärke von Interviewstudien die Möglichkeit zum Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre zu nennen ist (vgl. Maxwell 2012, S. 92-93) und diesbezüglich verschiedene zusätzliche Maßnahmen – wie die mehrfache Zusicherung von Anonymität im Rahmen der Studie in Kapitel 4 – vorgenommen wurden (vgl. Dunwoodie/Macaulay/Newman 2023, S. 878), kann nicht ausgeschlossen werden, dass die befragten Führungskräfte Einflussfaktoren verschwiegen haben. Beispielsweise wird Employee-Voice, das von Mitarbeitern stammt, denen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit ein niedrigerer Status zugeschrieben wird, durch Führungskräfte tendenziell schlechter bewertet (vgl. Howell et al. 2015, S. 1775).

In der zukünftigen Forschung könnten verschiedene Schritte zur **Aufdeckung und Reduktion sozial erwünschten Antwortverhaltens** unternommen werden. Bei der Durchführung von Interviews empfiehlt es sich, diese in einem möglichst natürlichen Gesprächskontext durchzuführen, beispielsweise in Form von persönlichen Gesprächen, während in quantitativen Studiendesigns Skalen zur Messung sozial erwünschten Antwortverhaltens (vgl. z. B. Stöber 2001; Satow 2012) integriert werden können. In Szenarioexperimenten bietet es sich zudem an, den Hintergrund der Befragungen zu verbergen, indem z. B. Signalwörter nicht hervorgehoben und die Anzahl der zu bewertenden Szenarien pro Teilnehmer gering gehalten wird (vgl. Walzenbach 2019,

S. 110-111; Treischl/Wolbring 2022, S. 160). Sensible Themen könnten eher indirekt und eingebettet in andere Themenfelder gestellt werden, wodurch es für die Befragten schwieriger wird, den Hintergrund der Befragung zu erkennen (vgl. Auspurg/Hinz 2015; McDonald 2019, S. 242).

Die übergreifenden Resultate der Arbeit verdeutlichen unter anderem die Notwendigkeit zur **Überarbeitung der Konzeptualisierung von Employee-Voice** (vgl. Morrison 2023, S. 20). Zunächst greift die in der wissenschaftlichen Literatur verbreitete Meinung, dass die zentrale Motivation hinter Employee-Voice ausschließlich prosozialer Natur ist, zu kurz (siehe 8.2.1). Vielmehr deuten die Studien in den Kapiteln 4 und 6 darauf hin, dass auch andere Motive, beispielsweise das Durchsetzen eigener Interessen, Mitarbeiter zu diesem Verhalten bewegen können. Darüber hinaus empfiehlt es sich, in der zukünftigen Forschung auch die in der vorliegenden Arbeit und weiteren Studien (vgl. z. B. Klotz et al. 2018) aufgezeigte Kombination an Employee-Voice-Motiven zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen zudem die Notwendigkeit einer **theoretischen Fundierung der Bewertung des Employee-Voice**. Dieses Erfordernis resultiert aus dem Fehlen einer Theorie zur Erklärung der zentralen psychologischen Mechanismen hinter der Bewertung des Employee-Voice (vgl. Popelnukha et al. 2022, S. 395). In bisherigen wissenschaftlichen Studien wurde diesbezüglich vorwiegend auf die Erkenntnisse aus der Forschung zur individuellen Persuasion zurückgegriffen (siehe 2.2.1). Die übergreifenden Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen jedoch, dass diese Vorgehensweise nur eingeschränkt zu empfehlen ist (siehe 8.2.3). Da die Studienresultate aus der Forschung zur individuellen Persuasion durch die vorliegende Arbeit nur teilweise bestätigt werden konnten, ist keine vollständige Übertragbarkeit auf die Bewertung des Employee-Voice möglich. Die Ergebnisse legen vielmehr nahe, dass sich die Erkenntnisse zur individuellen Persuasion nur zur Erklärung des Einflusses von Faktoren eignen, die sich auf den Inhalt der Nachricht und die Art der Kommunikation beziehen. Insbesondere zur Erklärung des Einflusses personenbezogener Merkmale, also von Einflussfaktoren, die sich auf den sich äussernden Mitarbeiter und

die Führungskraft selbst beziehen, bedarf es weiterer Forschung, die über die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit hinausgehen.

Im Rahmen der zukünftigen Forschung empfiehlt es sich außerdem, den Fokus auf **qualitative Forschungsdesigns** zu legen, da Führungskräfte bei der Bewertung des Employee-Voice die Nachricht häufig automatisiert und heuristisch verarbeiten (vgl. Howell et al. 2015, S. 1767). Eigene Gedanken zu einem Thema werden in dem Fall reduziert, da die Führungskräfte täglich mit einer Vielzahl an Informationen konfrontiert werden (vgl. Walsh 1995, S. 280-281). Qualitative Studien, beispielsweise in Form von Interviews, erfordern, dass sich die befragten Führungskräfte gedanklich in vergangene Situationen der Konfrontation mit Employee-Voice hineinversetzen, wodurch auch Heuristiken identifiziert werden können (vgl. West 2001, S. 128-130).

Abgesehen davon empfiehlt es sich, dem **Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice** stärkere Aufmerksamkeit in der Forschung zu widmen. Die vorliegende Arbeit gibt studienübergreifend Grund zur Annahme, dass die beiden Konzepte redundant sind (siehe 8.2.4). Dies widerspricht jedoch beispielsweise den Ergebnissen von Burris (2012, S. 869) sowie Fast, Burris und Bartel (2014, S. 1028), die sich für eine separate Betrachtung in der Forschung aussprechen. In zukünftigen Studien könnte deshalb überprüft werden, unter welchen Voraussetzungen Führungskräfte von der Umsetzung positiv bewerteter und für die Organisation nützlicher Vorschläge absehen. Auf Grundlage der Ergebnisse könnte daraufhin eine fundierte Entscheidung für oder gegen die konzeptionelle Gleichbehandlung der Bewertung und der Umsetzung des Employee-Voice getroffen werden.

Literaturverzeichnis

- Adhyke, Yuzy P./Eliyana, Anis/Sridadi, Ahmad/Septiarini, Dina Fitriasia/Anwar, Aisha (2023): Hear Me Out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification, in: SAGE Open 13 (1/2023), S. 1-15
- 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/Ramani, Ravi S./Alabduljader, Nawaf (2018): What You See Is What You Get? Enhancing Methodological Transparency in Management Research, in: The Academy of Management Annals 12 (1/2018), S. 83-110
- Allen, Matthew M.C. (2014): Hirschman and voice, in: Wilkinson, Adrian (Hrsg.): Handbook of Research on Employee Voice, Cheltenham 2014, S. 36-51
- Anderson, Cameron/Brion, Sebastien (2014): Perspectives on Power in Organizations, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1 (1/2014), S. 67-97
- Anderson, Cameron/Galinsky, Adam D. (2006): Power, optimism, and risk-taking, in: European Journal of Social Psychology 36 (4/2006), S. 511-536
- Anderson, Cameron/John, Oliver P./Keltner, Dacher/Kring, Ann M. (2001): Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups, in: Journal of Personality and Social Psychology 81 (1/2001), S. 116-132
- Anderson, Cameron/Kilduff, Gavin J. (2009): The Pursuit of Status in Social Groups, in: Current Directions in Psychological Science 18 (5/2009), S. 295-298

- Andersson, Lynne M./Bateman, Thomas S. (1997): Cynicism in the workplace: some causes and effects, in: *Journal of Organizational Behavior* 18 (5/1997), S. 449-469
- Archibald, Mandy M./Ambagtsheer, Rachel C./Casey, Mavourneen G./Lawless, Michael (2019): Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants, in: *International Journal of Qualitative Methods* 18 (o. H./2019), S. 1-8
- Arthur, Jeffrey B. (1994): Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, in: *The Academy of Management Journal* 37 (3/1994), S. 670-687
- Asch, Solomon E. (1951): Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment, in: Guetzkow, Harold (Hrsg.): *Groups, leadership and men*, Pittsburgh 1951, S. 177-190
- 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
- Auspurg, Katrin/Hinz, Thomas (2015): *Factorial Survey Experiments*, Thousand Oaks 2015
- Avery, Derek R. (2003): Personality as a predictor of the value of voice, in: *The Journal of Psychology* 137 (5/2003), S. 435-446
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernard M./Jung, Doing I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (4/1999), S. 441-462

- Axson, Danny/Yates, Suzanne/Chaiken, Shelly (1987): Audience response as a heuristic cue in persuasion, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1/1987), S. 30-40
- Azjen, Icek (1991): The Theory of Planned Behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2/1991), S. 179-211
- Baccarella, Christian V./Wagner, Timm F./Kietzmann, Jan H./McCarthy, Ian P. (2018): Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media, in: *European Management Journal* 36 (4/2018), S. 431-438
- Bai, Yuntao/Lin, Li/Liu, Joseph T. (2019): Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership, in: *The International Journal of Human Resource Management* 30 (12/2019), S. 1869-1901
- Balkuni, Prasad/Harrison, David A. (2006): Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference about Network Structure's Effects on Team Viability and Performance, in: *The Academy of Management Journal* 49 (1/2006), S. 49-68
- Balnave, Nikola/Barnes, Alison/MacMillan, Craig/Thornthwaite, Louise (2014): E-voice: how network and media technologies are shaping employee voice, in: Wilkinson, Adrian (Hrsg.): *Handbook of Research on Employee Voice*, Cheltenham 2014, S. 439-454
- Bandura, Albert (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, in: *Psychological Review* 84 (2/1977), S. 191-215
- Banks, George C./McCauley, Kelly D./Gardner, William L./Guler, Courtney E. (2016): A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy, in: *The Leadership Quarterly* 27 (4/2016), S. 634-652
- Bao, Yan/Han, Ping/Liao, Shudi/Liao, Jianqiao/Deng, Chuan J. (2021): To speak up or stay silent? How employee-supervisor value differences affect speaking up behavior in the hospitality industry, in: *International Journal of Hospitality Management* 96 (o. H./2021), S. 1-11

- Barker, Richard A. (1997): How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? In: *Human Relations* 50 (4/1997), S. 343-362
- Barnes, Christopher M./Lucianetti, Lorenzo/Bhave, Devasheesh P./Christian, Michael S. (2015): "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement, in: *The Academy of Management Journal* 58 (5/2015), S. 1419-1437
- Barnes, Christopher M./Schaubroeck, John/Huth, Megan/Ghumman, Sonia (2011): Lack of sleep and unethical conduct, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115 (2/2011), S. 169-180
- Baron, Robert S./Vandello, Joseph A./Brunsman, Bethany (1996): The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (5/1996), S. 915-927
- Barry, Christopher T./Chaplin, William F./Grafeman, Sarah J. (2006): Aggression following performance feedback: The influences of narcissism, feedback valence, and comparative standard, in: *Personality and Individual Differences* 41 (1/2006), S. 177-187
- Barry, Michael/Wilkinson, Adrian (2016): 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 Relations* 54 (2/2016), S. 261-284
- Barry, Michael/Wilkinson, Adrian (2022): Employee voice, psychologisation and human resource management (HRM), in: *Human Resource Management Journal* 32 (3/2022), S. 631-646
- Bashshur, Michael R./Oc, Burak (2015): When Voice Matters, in: *Journal of Management* 41 (5/2015), S. 1530-1554
- Bateman, Thomas S./Crant, J. Michael (1993): The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, in: *Journal of Organizational Behavior* 14 (2/1993), S. 103-118

- Becker, Brian/Barry, Gerhart (1996): The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, in: *The Academy of Management Journal* 39 (4/1996), S. 779-801
- Becker, Brian E./Huselid, Mark A. (1998): High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, in: *Research in Personnel and Human Resources Management* 16 (o. H./1998), S. 53-101
- Bedi, Akanksha/Alpaslan, Can M./Green, Sandy (2016): A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, in: *Journal of Business Ethics* 139 (3/2016), S. 517-536
- Behrend, Tara S./Sharek, David J./Meade, Adam W./Wiebe, Eric N. (2011): The viability of crowdsourcing for survey research, in: *Behavior Research Methods* 43 (3/2011), S. 800-813
- Belkin, Luiba Y./Kong, Dejun T. (2018): Implications of advice rejection in repeated exchanges: Advisor responses and advisee gratitude expression as a buffer, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 78 (3/2018), S. 181-194
- Ben-Ner, Avner/Halldorsson, Freyr (2010): Trusting and trustworthiness: What are they, how to measure them, and what affects them, in: *Journal of Economic Psychology* 31 (1/2010), S. 64-79
- Bergen, Nicole/Labonté, Ronald (2020): "Everything Is Perfect, and We Have No Problems": Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research, in: *Qualitative Health Research* 30 (5/2020), S. 783-792
- Bhattacharjee, Anol/Sanford, Clive (2006): Influence Processes for Information Technology Acceptance: An Elaboration Likelihood Model, in: *MIS Quarterly* 30 (4/2006), S. 805-825
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York 1964
- Block, Richard N./Berg, Peter (2010): Collective Bargaining as a Form of Employee Participation: Observations on the United States and Europe, in: *Wilkinson, Adrian/Gollan, Paul J./Marchington, Mick*

- (Hrsg.): The Oxford Handbook of Participation in Organizations, Oxford 2010, S. 186-211
- Boer, Maartje/van den Eijnden, Regina J. J. M./Bonieli-Nissim, Meyran/Wong, Suzy-Lai/Inchley, Joanna C./Badura, Petr/Craig, Wendy M./Gobina, Inese/Kleszczewska, Dorota/Klanšček, Helena J./Stevens, Gonneke W. J. M. (2020): Adolescents' Intense and Problematic Social Media Use and Their Well-Being in 29 Countries, in: The Journal of Adolescent Health 66 (6S/2020), S. 89-99
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2004): Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, in: Journal of Applied Psychology 89 (5/2004), S. 901-910
- Botero, Isabel C./van Dyne, Linn (2009): Employee Voice Behavior, in: Management Communication Quarterly 23 (1/2009), S. 84-104
- Boudreau, John W./Boswell, Wendy R./Judge, Timothy A. (2001): Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe, in: Journal of Vocational Behavior 58 (1/2001), S. 53-81
- Bower, Gordon H. (1981): Mood and memory, in: The American Psychologist 36 (2/1981), S. 129-148
- Bray, James H./Maxwell, Scott E. (1985): Multivariate Analysis of Variance, Newbury Park 1985
- Brehm, Jack W. (1966): A theory of psychological reactance, New York 1966
- Brehm, Sharon S./Brehm, Jack W. (1981): Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control, New York 1981
- Briñol, Pablo/Petty, Richard E./Durso, Geoffrey R. O./Rucker, Derek D. (2017): Power and Persuasion: Processes by Which Perceived Power Can Influence Evaluative Judgments, in: Review of General Psychology 21 (3/2017), S. 223-241
- Briñol, Pablo/Petty, Richard E./Tormala, Zakary L. (2004): Self-Validation of Cognitive Responses to Advertisements, in: Journal of Consumer Research 30 (4/2004), S. 559-573

- Briñol, Pablo/Petty, Richard E./Valle, Carmen/Rucker, Derek D./Becerra, Alberto (2007): The effects of message recipients' power before and after persuasion: a self-validation analysis, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (6/2007), S. 1040-1053
- Brinsfield, Chad T./Edwards, Marissa S. (2020): Employee voice and silence in organizational behavior, in: Wilkinson, Adrian/Donaghey, Jimmy/Dundon, Tony/Freeman, Richard B. (Hrsg.): *Handbook of Research on Employee Voice*, Cheltenham 2020, S. 103-120
- Brockner, Joel/Ackerman, Grant/Greenberg, Jerald/Gelfand, Michele J./Francesco, Anne M./Chen, Zhen X./Leung, Kwok/Bierbrauer, Gunter/Gomez, Carolina/Kirkman, Bradley L./Shapiro, Debra (2001): Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 37 (4/2001), S. 300-315
- Brosi, Prisca/Schuth, Marvin (2020): Leaders' Emotion Expressions in Digital Communication: Social Distance in Leader-Follower Relationships, in: Hartel, Charmine E. J./Zerbe, Wilfred J./Ashkanasy, Neal M. (Hrsg.): *Emotions and Service in the Digital Age*, Bingley 2020, S. 95-103
- Brown, Michael E./Treviño, Linda K./Harrison, David A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2/2005), S. 117-134
- Brykman, Kyle M./Maerz, Addison D. (2023): How Leaders Inspire Voice: The Role of Voice Climate and Team Implicit Voice Theories, in: *Journal of Business and Psychology* 38 (2/2023), S. 327-345
- 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' evaluations, in: *Journal of Organizational Behavior* 56 (6/2021), S. 1-23

- Brykman, Kyle M./Raver, Jana L. (2023): Persuading managers to enact ideas in organizations: The role of voice message quality, peer endorsement, and peer opposition, in: *Journal of Organizational Behavior* 44 (5/2023), S. 802-817
- Bryson, Alex/Willman, Paul/Gomez, Rafael/Kretschmer, Tobias (2013): The Comparative Advantage of Non-Union Voice in Britain, 1980-2004, in: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 52 (1/2013), S. 194-220
- Budd, John W. (2014): The future of employee voice, in: Wilkinson, Adrian/Donaghey, Jimmy/Dundon, Tony/Freeman, Richard B. (Hrsg.): *Handbook of research on employee voice*, Cheltenham 2014, S. 477-487
- Budd, John W./Gollan, Paul J./Wilkinson, Adrian (2010): New approaches to employee voice and participation in organizations, in: *Human Relations* 63 (3/2010), S. 303-310
- Budescu, David V./Rantilla, Adrian K. (2000): Confidence in aggregation of expert opinions, in: *Acta Psychologica* 104 (3/2000), S. 371-398
- Buhrmester, Michael/Kwang, Tracy/Gosling, Samuel D. (2011): Amazon's Mechanical Turk: A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data? In: *Perspectives on Psychological Science* 6 (1/2011), S. 3-5
- Burgoon, Judee K./Dunbar, Norah E./Segrin, Chris (2002): Nonverbal Influence, in: *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*, Thousand Oaks 2002, S. 446-474
- Burris, Ethan R. (2012): The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice, in: *The Academy of Management Journal* 55 (4/2012), S. 851-875
- Burris, Ethan R. (2022): How to Sell Your Ideas up the Chain of Command, <https://hbr.org/2022/01/how-to-sell-your-ideas-up-the-chain-of-command>, 01.08.2023

- 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./Detert, James R./Romney, Alexander C. (2013): Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice, in: *Organization Science* 24 (1/2013), S. 22-38
- Burris, Ethan R./Martins, Luis L./Kimmons, Yurianna (2022): Mixed Messages: Why managers (do not) endorse employee voice, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 172 (o. H./2022), 104185
- Burris, Ethan R./Rockmann, Kevin W./Kimmons, Yurianna S. (2017): The Value of Voice to Managers: Employee Identification and the Content of Voice, in: *The Academy of Management Journal* 60 (6/2017), S. 2099-2125
- Cacioppo, John T./Petty, Richard E./Morris, Katherine J. (1983): Effects of Need for Cognition on Message Evaluation, Recall, and Persuasion, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (4/1983), S. 805-818
- Cangiano, Francesco/Parker, Sharon K. (2016): Proactivity for Mental Health and Well-Being, in: Clarke, Sharon/Probst, Tahira M./Guldenmund, Frank/Passmore, Jonathan (Hrsg.): *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, Chichester 2016, S. 228-250
- Cangiano, Francesco/Parker, Sharon K./Yeo, Gillian B. (2019): Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (1/2019), S. 59-72
- Carr, Adrian (2001): Understanding emotion and emotionality in a process of change, in: *Journal of Organizational Change Management* 14 (5/2001), S. 421-434

- Casciaro, Tiziana/Lobo, Miguel S. (2008): When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties, in: *Administrative Science Quarterly* 53 (4/2008), S. 655-684
- Chaiken, Shelly/Maheswaran, Durairaj (1994): Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (3/1994), S. 460-473
- 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
- Chen, Chun-Der/Ku, Edward C. S. (2012): Building Member's Relationship Quality Toward Online Community From The Elaboration Likelihood Model Perspective, in: *PACIS 2012 Proceedings* 126 (o. H./2012), S. 126
- Chen, Emmeline S./Tyler, Tom R. (2001): Cloaking power: Legitimizing myths and the psychology of the advantaged, in: Lee-Chai, Annette Y./Bargh, John (Hrsg.): *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*, Hove 2001, S. 241-261
- Chen, Zhen X./Francesco, Anne M. (2000): Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? In: *Human Relations* 53 (6/2000), S. 869-887
- Cheng, Jen-Wei/Lu, Kuo-Ming/Chang, Yi-Ying/Johnstone, Steward (2013): Voice behavior and work engagement: the moderating role of supervisor-attributed motives, in: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 51 (1/2013), S. 81-102
- Cheung, Janelle H./Burns, Deanna K./Sinclair, Robert R./Sliter, Michael (2017): Amazon Mechanical Turk in Organizational Psychology: An Evaluation and Practical Recommendations, in: *Journal of Business and Psychology* 32 (4/2017), S. 347-361

- Choi, Byoung K./Moon, Hyoung K. (2017): Subordinates' helping, voice, and supervisors' evaluation of job performance, in: *Career Development International* 22 (3/2017), S. 222-240
- Cinnirella, Marco/Green, Ben (2007): Does 'cyber-conformity' vary cross-culturally? Exploring the effect of culture and communication medium on social conformity, in: *Computers in Human Behavior* 23 (4/2007), S. 2011-2025
- Clee, Mona A./Wicklund, Robert A. (1980): Consumer Behavior and Psychological Reactance, in: *Journal of Consumer Research* 6 (4/1980), S. 389-405
- Cobb-Clark, Deborah/Schurer, Stefanie (2011): The Stability of Big-Five Personality Traits, in: *IZA Discussion Papers* 5943 (o. H./2011), S. 1-10
- Cole, David A./Maxwell, Scott E./Arvey, Richard/Salas, Eduardo (1993): Multivariate group comparisons of variable systems: MANOVA and structural equation modeling, in: *Psychological Bulletin* 114 (1/1993), S. 174-184
- Colliander, Jonas (2019): "This is fake news": Investigating the role of conformity to other users' views when commenting on and spreading disinformation in social media, in: *Computers in Human Behavior* 97 (o. H./2019), S. 202-215
- Colquitt, Jason A./Conlon, Donald E./Wesson, Michael J./Porter, Christopher O. L. H./Ng, K. Yee (2001): Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (3/2001), S. 425-445
- Conner, Mark/Norman, Paul (2022): Understanding the intention-behavior gap: The role of intention strength, in: *Frontiers in Psychology* 13 (o. H./2022), 923464
- Conway, Neil/Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. (2006): Reciprocity and Psychological Contracts; Employee Performance and Contract Fulfillment, in: *Academy of Management Proceedings* 1 (o. H./2006), Q1-Q6

- Costa, Paul T./McCrae, Robert R./Dye, David A. (1991): Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory, in: *Personality and Individual Differences* 12 (9/1991), S. 887-898
- Cropanzano, Russell/Mitchell, Marie S. (2005): Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, in: *Journal of Management* 31 (6/2005), S. 874-900
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986): Organizational Information Requirements Media Richness and Structural Design, in: *Management Science* 32 (5/1986), S. 554-571
- Dansereau, Fred (1995): A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire, in: *The Leadership Quarterly* 6 (4/1995), S. 479-490
- Darnon, Céline/Muller, Dominique/Schrager, Sheree M./Pannuzzo, Nelly/Butera, Fabrizio (2006): Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation, in: *Journal of Educational Psychology* 98 (4/2006), S. 766-776
- Daus, Catherine S. (2001): Rater mood and employee emotional expression in a customer service scenario: interactions and implications for performance review outcomes, in: *Journal of Quality Management* 6 (2/2001), S. 349-370
- Davis, Mark H. (1980): A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy, in: *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology* 10 (o. H./1980), S. 85
- Dean, Douglas L./Hender, Jillian M./Rodgers, Thomas L./Santanen, Eric L. (2006): Identifying Good Ideas: Constructs and Scale for Idea Evaluation, in: *Journal of the Association for Information Systems* 7 (10/2006), S. 646-699
- DeCelles, Katherine A./DeRue, D. Scott/Margolis, Joshua D./Ceranic, Tara L. (2012): Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior, in: *Journal of Applied Psychology* 97 (3/2012), S. 681-689

- DeDreu, Carsten K. W. (2002): Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11 (3/2002), S. 285-298
- DeDreu, Carsten K. W./DeVries, Nanne K./Franssen, Hanneke/Altink, Wieby M. M. (2000): Minority Dissent in Organizations: Factors Influencing Willingness to Dissent, in: *Journal of Applied Social Psychology* 30 (12/2000), S. 2451-2466
- DeDreu, Carsten K. W./West, Michael A. (2001): Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (6/2001), S. 1191-1201
- Delery, John E./Doty, D. Harold (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, in: *The Academy of Management Journal* 39 (4/1996), S. 802-835
- Della Torre, Edoardo/Gritti, Alessia/Salimi, Meysam (2021): Direct and Indirect Employee Voice and Firm Innovation in Small and Medium Firms, in: *British Journal of Management* 32 (3/2021), S. 760-778
- Derks, Daantje/Fischer, Agneta H./Bos, Arjan E.R. (2008): The role of emotion in computer-mediated communication: A review, in: *Computers in Human Behavior* 24 (3/2008), S. 766-785
- DeSteno, David/Petty, Richard E./Rucker, Derek D./Wegener, Duane T./Braverman, Julia (2004): Discrete emotions and persuasion: the role of emotion-induced expectancies, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (1/2004), S. 43-56
- Detert, James R./Burriss, Ethan R. (2007): Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? In: *The Academy of Management Journal* 50 (4/2007), S. 869-884
- Detert, James R./Burriss, Ethan R. (2016): Can Your Employees Really Speak Freely? In: *Harvard Business Review* 1 (o. H./2016), S. 80-87

- Detert, James R./Burris, Ethan R./Harrison, David A. (2010): Debunking four myths about employee silence, in: *Harvard Business Review* 88 (6/2010), S. 26
- Detert, James R./Burris, Ethan R./Harrison, David A./Martin, Sean R. (2013): Voice Flows to and around Leaders, in: *Administrative Science Quarterly* 58 (4/2013), S. 624-668
- Detert, James R./Edmondson, Amy C. (2011): Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work, in: *The Academy of Management Journal* 54 (3/2011), S. 461-488
- Detert, James R./Treviño, 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
- DeVries, Gerdien/Jehn, Karen A./Terwel, Bart W. (2012): When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations, in: *Journal of Business Ethics* 105 (2/2012), S. 221-230
- Di Blasio, Paola/Milani, Luca (2008): Computer-mediated communication and persuasion: Peripheral vs. central route to opinion shift, in: *Computers in Human Behavior* 24 (3/2008), S. 798-815
- Dienesch, Richard M./Liden, Robert C. (1986): Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, in: *The Academy of Management Review* 11 (3/1986), S. 618-634
- Dillard, James P./Nabi, Robin L. (2006): The persuasive influence of emotion in cancer prevention and detection messages, in: *Journal of Communication* 56 (2006), S. 123-139
- Ditto, Peter H./Lopez, David F. (1992): Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 63 (4/1992), S. 568-584

- Donaghey, Jimmy/Cullinane, Niall/Dundon, Tony/Wilkinson, Adrian (2011): Reconceptualising employee silence, in: *Work, Employment and Society* 25 (1/2011), S. 51-67
- Dooley, Robert S./Fryxell, Gerald E. (1999): Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams, in: *The Academy of Management Journal* 42 (4/1999), S. 389-402
- Dua, Ashok K./Farooq, Ayesha/Rai, Sumita (2023): Ethical leadership and its influence on employee voice behavior: role of demographic variables, in: *International Journal of Ethics and Systems* 39 (2/2023), S. 213-235
- Duan, Jinyun/Wang, Xiaotian/Lin, Xiaoshuang/Guo, Zhaojun (2023): How Voicer Humility Influences Managerial Voice Endorsement: An Expectancy Violation Perspective, in: *British Journal of Management* 34 (o. H./2023), S. 1-18
- Duan, Jinyun/Zhou, Abby J./Yu, Linhan (2021): A dual-process model of voice endorsement, in: *The International Journal of Human Resource Management* 60 (6/2021), S. 1-23
- Dulebohn, James H./Bommer, William H./Liden, Robert C./Brouer, Robyn L./Ferris, Gerald R. (2012): A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange, in: *Journal of Management* 38 (6/2012), S. 1715-1759
- Dunn, Wendy S./Mount, Michael K./Barrick, Murry R./Ones, Deniz S. (1995): Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications, in: *Journal of Applied Psychology* 80 (4/1995), S. 500-509
- Dunwoodie, Karen/Macaulay, Luke/Newman, Alexander (2023): Qualitative interviewing in the field of work and organisational psychology: Benefits, challenges and guidelines for researchers and reviewers, in: *Applied Psychology* 72 (2/2023), S. 863-889
- Dutton, Jane E./Ashford, Susan J. (1993): Selling Issues to Top Management, in: *Academy of Management Review* 18 (3/1993), S. 397-428

- 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: *Organization Science* 13 (4/2002), S. 355-369
- Dutton, Jane E./Ashford, Susan J./O'Neill, Regina M./Lawrence, Katherine A. (2001): Moves that Matter: Issue Selling and organizational change, in: *The Academy of Management Journal* 44 (4/2001), S. 716-736
- Eastman, Kenneth K. (1994): In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior, in: *The Academy of Management Journal* 37 (5/1994), S. 1379-1391
- Eaton, Asia A./Visser, Penny S./Krosnick, Jon A./Anand, Sowmya (2009): Social power and attitude strength over the life course, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 35 (12/2009), S. 1646-1660
- Edelman, Peter J./van Knippenberg, Daan (2017): Training Leader Emotion Regulation and Leadership Effectiveness, in: *Journal of Business and Psychology* 32 (6/2017), S. 747-757
- 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. (2020): When employees are open with each other, but not management, <https://hbr.org/2020/01/when-employees-are-open-with-each-other-but-not-management>, 01.08.2023
- Edmondson, Amy C./Bransby, Derrick P. (2023): Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10 (1/2023), S. 55-78
- Edwards, Jeffrey R. (1991): Person-job fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique, in: Cooper, Cary L./Robertson, Ivan T. (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken 1991, S. 283-357

- Ehrhart, Mark G. (2004): Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior, in: *Personnel Psychology* 57 (1/2004), S. 61-94
- Elliot, Andrew J./McGregor, Holly A. (2001): A 2 X 2 Achievement Goal Framework, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 80 (3/2001), S. 501-519
- Ellison, Nicole B./Steinfeld, Charles/Lampe, Cliff (2007): The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites, in: *Journal of Computer-Mediated Communication* 12 (4/2007), S. 1143-1168
- Ellmer, Markus/Reichel, Astrid (2020): Mind the channel! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice, in: *Human Resource Management Journal* 31 (1/2020), S. 259-276
- Emmons, Robert A. (1984): Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory, in: *Journal of Personality Assessment* 48 (3/1984), S. 291-300
- Estell, Pam/Davidson, Elizabeth/Abhari, Kaveh (2021): Affording Employee Voice: How Enterprise Social Networking Sites (ESNS) Create New Pathways for Employee Expression, in: Bui, Tung (Hrsg.): *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, Honolulu 2021, S. 2750-2759
- Evertz, Lena/Süß, Stefan (2017): The importance of individual differences for applicant attraction: a literature review and avenues for future research, in: *Management Review Quarterly* 67 (3/2017), S. 141-174
- Fabrigar, Leandre R./Priester, Joseph R./Petty, Richard E./Wegener, Duane T. (1998): The Impact of Attitude Accessibility on Elaboration of Persuasive Messages, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 24 (4/1998), S. 339-352
- Falbe, Cecilia M./Yukl, Gary (1992): Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics, in: *The Academy of Management Journal* 35 (3/1992), S. 638-652

- Falk, Emily/Scholz, Christin (2018): Persuasion, Influence, and Value: Perspectives from Communication and Social Neuroscience, in: *Annual Review of Psychology* 69 (1/2018), S. 329-356
- Farh, Crystal I. C./Oh, Jo K./Hollenbeck, John R./Yu, Andrew/Lee, Stephanie M./King, Danielle D. (2020): Token Female Voice Enactment in Traditionally Male-Dominated Teams: Facilitating Conditions and Consequences for Performance, in: *The Academy of Management Journal* 63 (3/2020), S. 832-856
- Farrell, Dan (1983): Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, in: *The Academy of Management Journal* 26 (4/1983), S. 596-607
- Fast, Nathanael J./Burriss, Ethan R./Bartel, Caroline A. (2014): Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice, in: *The Academy of Management Journal* 57 (4/2014), S. 1013-1034
- Fast, Nathanael J./Chen, Serena (2009): When the Boss Feels Inadequate, in: *Psychological Science* 20 (11/2009), S. 1406-1413
- Faupel, Stefanie (2021): Employee Voice: Auf die Stimme der Mitarbeiter hören! In: *Wissensmanagement* 1 (o. H./2021), S. 32-36
- Feist, Gregory J. (1998): A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity, in: *Personality and Social Psychology Review* 2 (4/1998), S. 290-309
- Fenton-O'Creevy, Mark (1998): Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations, in: *Journal of Organizational Behavior* 19 (1/1998), S. 67-84
- Festinger, Leon (1954): A Theory of Social Comparison Processes, in: *Human Relations* 7 (2/1954), S. 117-140
- Fischer, Peter/Greitemeyer, Tobias/Frey, Dieter (2008): Self-regulation and selective exposure: the impact of depleted self-regulation resources on confirmatory information processing, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (3/2008), S. 382-395

- Fiske, Susan T./Cuddy, Amy J. C./Glick, Peter/Xu, Jun (2002): A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 82 (6/2002), S. 878-902
- Fiske, Susan T./Taylor, Shelly E. (1991): *Social Cognition*, 2. Aufl., New York 1991
- Fitzsimons, Gavan J./Lehmann, Donald R. (2004): Reactance to Recommendations: When Unsolicited Advice Yields Contrary Responses, in: *Marketing Science* 23 (1/2004), S. 82-94
- Fleishman, Edwin A. (1953): Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, in: *Personnel Psychology* 6 (2/1953), S. 205-222
- Foley, Janice (2014): Industrial Democracy in the twenty-first century, in: Wilkinson, Adrian/Donaghey, Jimmy/Dundon, Tony/Freeman, Richard B. (Hrsg.): *Handbook of research on employee voice*, Cheltenham 2014, S. 66-81
- Folger, Robert (1993): Justice, motivation, and performance beyond role requirements, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6 (3/1993), S. 239-248
- Forgas, Joseph P./George, Jennifer M. (2001): Organizational Behavior and Human Decision Processes, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (1/2001), S. 3-34
- Frazier, M. Lance/Bowler, Matthew W. (2012): Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes, in: *Journal of Management* 41 (3/2012), S. 841-863
- Frazier, M. Lance/Fainshmidt, Stav (2012): Voice Climate, Work Outcomes, and the Mediating Role of Psychological Empowerment, in: *Group & Organization Management* 37 (6/2012), S. 691-715
- Friestad, Marian/Wright, Peter (1994): The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts, in: *Journal of Consumer Research* 21 (1/1994), S. 1-31

- Fu, Ping Ping/Yukl, Gary (2000): Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China, in: *Leadership Quarterly* 11 (2/2000), S. 251-266
- Fuller, Bryan/Marler, Laura E./Hester, Kim/Otondo, Robert F. (2015): Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due, in: *Human Relations* 68 (6/2015), S. 879-898
- Fuller, Jerry B./Barnett, Tim/Hester, Kim/Relyea, Clint/Frey, Len (2007): An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective, in: *Journal of Managerial Issues* 19 (1/2007), S. 134-151
- Gabriel, Allison S./Campbell, Joanna T./Djurdjevic, Emilija/Johnson, Russell E./Rosen, Christopher C. (2018): Fuzzy Profiles, in: *Organizational Research Methods* 21 (4/2018), S. 877-904
- Galinsky, Adam D./Magee, Joe C./Gruenfeld, Deborah H./Whitson, Jennifer A./Liljenquist, Katie A. (2008): Power reduces the press of the situation: implications for creativity, conformity, and dissonance, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (6/2008), S. 1450-1466
- Galinsky, Adam D./Magee, Joe C./Inesi, M. Ena/Gruenfeld, Deborah H. (2006): Power and Perspectives Not Taken, in: *Psychological Science* 17 (12/2006), S. 1068-1074
- Gallagher, Kristel M./Updegraff, John A. (2012): Health Message Framing Effects on Attitudes, Intentions, and Behavior: A Meta-analytic Review, in: *Annals of Behavioral Medicine* 43 (1/2012), S. 101-116
- Gao, Jingyu/Greenberg, Robert/Wong-On-Wing, Bernard (2015): Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders, and Wrongdoer Power Status, in: *Journal of Business Ethics* 126 (1/2015), S. 85-99
- Gardell, Bertil (1977): Autonomy and Participation at Work, in: *Human Relations* 30 (6/1977), S. 515-533

- Garner, Johnny T. (2013): Dissenters, Managers, and Coworkers, in: *Management Communication Quarterly* 27 (3/2013), S. 373-395
- Garner, Johnny T. (2016): Open Doors and Iron Cages, in: *International Journal of Business Communication* 53 (1/2016), S. 27-54
- Gehrisch, Marius G./Süß, Stefan (2023): Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance – a literature review and avenues for future research, in: *Management Review Quarterly* 73 (o. H./2023), S. 1045-1107
- Georgesesen, John C./Harris, Monica J. (1998): Why's My Boss Always Holding Me Down? A Meta-Analysis of Power Effects on Performance Evaluations, in: *Personality and Social Psychology Review* 2 (3/1998), S. 184-195
- Gerstner, Charlotte R./Day, David V. (1997): Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues, in: *Journal of Applied Psychology* 82 (6/1997), S. 827-844
- Ghani, Bilqees/Malik, Muhammad A. R. (2022): Social media and employee voice: a comprehensive literature review, in: *Behaviour & Information Technology* 41 (o. H./2022), S. 1-21
- Gioia, Dennis A./Pitre, Evelyn (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building, in: *The Academy of Management Review* 15 (4/1990), S. 584-602
- Gittell, Jody H./von Nordenflycht, Andrew/Kochan, Thomas A. (2004): Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry, in: *ILR Review* 57 (2/2004), S. 163-180
- Glasø, Lars/Einarsen, Ståle (2008): Emotion regulation in leader–follower relationships, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (4/2008), S. 482-500
- Glauser, Michael J. (1984): Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis, in: *Human Relations* 37 (8/1984), S. 613-643

- Graen, George B./Cashman, James F. (1975): A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach, in: Hunt, J. G./Larson, L. L. (Hrsg.): Leadership Frontiers, Kent 1975, S. 143-165
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, in: Leadership Quarterly 6 (2/1995), S. 219-247
- Graham, William J./Cooper, William H. (2013): Taking Credit, in: Journal of Business Ethics 115 (2/2013), S. 403-425
- Grandey, Alicia A. (2000): Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, in: Journal of Occupational Health Psychology 5 (1/2000), S. 95-110
- Grant, Adam M. (2013): Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice, in: The Academy of Management Journal 56 (6/2013), S. 1703-1723
- Grant, Adam M./Ashford, Susan J. (2008): The dynamics of proactivity at work, in: Research in Organizational Behavior 28 (o. H./2008), S. 3-34
- Grant, Adam M./Mayer, David M. (2009): Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors, in: Journal of Applied Psychology 94 (4/2009), S. 900-912
- Grant, Adam M./Parker, Sharon K./Collins, Catherine (2009): Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel, in: Personnel Psychology 62 (1/2009), S. 31-55
- Graziano, William G./Eisenberg, Nancy (1997): Agreeableness, in: Hogan, Robert (Hrsg.): Handbook of Personality Psychology, San Diego 1997, S. 795-824

- Gruenfeld, Deborah H./Inesi, M. Ena/Magee, Joe C./Galinsky, Adam D. (2008): Power and the objectification of social targets, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (1/2008), S. 111-127
- Guarana, Cristiano L./Li, Junchao/Hernandez, Morela (2017): Examining the effects of manager-subordinate gender match on managerial response to voice, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 72 (o. H./2017), S. 147-160
- Guinote, Ana (2007): Power and goal pursuit, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 33 (8/2007), S. 1076-1087
- Gunawardena, Charlotte N./Zittle, Frank J. (1997): Social presence as a predictor of satisfaction within a computer-mediated conferencing environment, in: *American Journal of Distance Education* 11 (3/1997), S. 8-26
- Hackman, Richard J./Morris, Charles G. (1975): Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 8 (o. H./1975), S. 45-99
- Hao, Leilei/Zhu, Hui/He, Yuqian/Duan, Jinyun/Zhao, Teng/Meng, Hui (2022): When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence, in: *Journal of Business and Psychology* 37 (5/2022), S. 1039-1063
- Harley, Bill (2014): High performance work systems and employee voice, in: Wilkinson, Adrian/Donaghey, Jimmy/Dundon, Tony/Freeman, Richard B. (Hrsg.): *Handbook of research on employee voice*, Cheltenham 2014, S. 313-327
- Hass, R. Glen (1981): Effects of Source Characteristics on Cognitive Responses and Persuasion, in: Petty, Richard E./Ostrom, Thomas/Brock, Timothy C. (Hrsg.): *Cognitive Responses in Persuasion*, New York 1981, S. 141-172
- Hassink, Harold/Vries, Meinderd de/Bollen, Laury (2007): A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies, in: *Journal of Business Ethics* 75 (1/2007), S. 25-44

- Haugtvedt, Curtis P./Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1992): Need for Cognition and Advertising: Understanding the Role of Personality Variables in Consumer Behavior, in: *Journal of Consumer Psychology* 1 (3/1992), S. 239-260
- Haver, Annie/Akerjordet, Kristin/Furunes, Trude (2013): Emotion Regulation and Its Implications for Leadership, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (3/2013), S. 287-303
- Heckman, James J. (1990): Varieties of Selection Bias, in: *The American Economic Review* 80 (2/1990), S. 313-318
- Heesacker, Martin/Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1983): Field dependence and attitude change: Source credibility can alter persuasion by affecting message-relevant thinking, in: *Journal of Personality* 51 (4/1983), S. 653-666
- Heilman, Madeline E. (2012): Gender stereotypes and workplace bias, in: *Research in Organizational Behavior* 32 (o. H./2012), S. 113-135
- Heilman, Madeline E./Okimoto, Tyler G. (2007): Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (1/2007), S. 81-92
- Helfrich, Hede (2016): *Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler*, Wiesbaden 2016
- Hennink, Monique/Kaiser, Bonnie N. (2022): Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests, in: *Social Science & Medicine* 292 (o. H./2022), 114523
- Higgins, Tory E. (1997): Beyond Pleasure and Pain, in: *American Psychologist* 52 (12/1997), S. 1280-1300
- Hillmann, Karl-Heinz (2001): Zur Wertewandelforschung: Einführung, Übersicht und Ausblick, in: Oesterdiekhoff, Georg W./Jegelka, Norbert (Hrsg.): *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften*, Wiesbaden 2001, S. 15-39
- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge 1970

- Hofstede, Geert H. (2000): Culture's consequences. International differences in work-related values, Beverly Hills 2000
- Holland, Peter/Cooper, Brian/Hecker, Rob (2016): Use of social media at work: a new form of employee voice? In: The International Journal of Human Resource Management 27 (21/2016), S. 2621-2634
- Holland, Peter/Cooper, Brian/Hecker, Rob (2019): Social Media at Work: A New Form of Employee Voice? In: Holland, Peter Jeffrey/Teicher, Julian/Donaghey, Jimmy (Hrsg.): Employee Voice at Work, Singapore 2019, S. 73-89
- Horcajo, Javier/Petty, Richard E./Briñol, Pablo (2010): The effects of majority versus minority source status on persuasion: a self-validation analysis, in: Journal of Personality and Social Psychology 99 (3/2010), S. 498-512
- Hosman, Lawrence A./Siltanen, Susan A. (2011): Hedges, Tag Questions, Message Processing, and Persuasion, in: Journal of Language and Social Psychology 30 (3/2011), S. 341-349
- Hovland, Carl I./Janis, Irving L./Kelley, Harold H. (1953): Communication and persuasion; psychological studies of opinion change, New Haven 1953
- Howell, Taeya M./Harrison, David A./Burriss, Ethan R./Detert, James R. (2015): Who gets credit for input? Demographic and structural status cues in voice recognition, in: Journal of Applied Psychology 100 (6/2015), S. 1765-1784
- Hu, Xi/Chen, Xiayu/Davison, Robert M. (2019): Social Support, Source Credibility, Social Influence, and Impulsive Purchase Behavior in Social Commerce, in: International Journal of Electronic Commerce 23 (3/2019), S. 297-327
- 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

- Hunter, Emily M./Neubert, Mitchell J./Perry, Sara J./Witt, L. A./Penney, Lisa M./Weinberger, Evan (2013): Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization, in: *The Leadership Quarterly* 24 (2/2013), S. 316-331
- Ilyas, Sehrish/Abid, Ghulam/Ashfaq, Fouzia/Ali, Muhammad/Ali, Wasif (2021): Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior, in: *SAGE Open* 11 (2/2021), S. 1-14
- Insch, Gary S./McBride, J. Brad (2004): The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality, in: *Journal of Business Research* 57 (3/2004), S. 256-265
- Isaakyan, Sofya/Sherf, Elad N./Tangirala, Subrahmaniam/Guenter, Hannes (2021): Keeping it between us: Managerial endorsement of public versus private voice, in: *Journal of Applied Psychology* 106 (7/2021), S. 1049-1066
- Isen, Alice M./Johnson, Mitzi M. S./Mertz, Elizabeth/Robinson, Gregory F. (1985): The influence of positive affect on the unusualness of word associations, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (6/1985), S. 1413-1426
- Isen, Alice M./Nygren, Thomas E./Ashby, F. Gregory (1988): Influence of Positive Affect on the Subjective Utility of Gains and Losses: It Is Just Not Worth the Risk, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (5/1988), S. 710-717
- Iverson, Roderick D./Currivan, Douglas B. (2003): Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis, in: *Industrial Relations* 42 (1/2003), S. 101-105
- Janssen, Onne/Gao, Liping (2015): Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice Behavior, in: *Journal of Management* 41 (7/2015), S. 1854-1872

- Jehn, Karen A. (1995): A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, in: *Administrative Science Quarterly* 40 (2/1995), S. 256-282
- Jensen-Campbell, Lauri A./Adams, Ryan/Perry, David G./Workman, Katie A./Furdella, Janine Q./Egan, Susan K. (2002): Agreeableness, Extraversion, and Peer Relations in Early Adolescence: Winning Friends and Deflecting Aggression, in: *Journal of Research in Personality* 36 (3/2002), S. 224-251
- Jerusalem, Matthias/Schwarzer, Ralf (1999): Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung, in: Schwarzer, Ralf/Jerusalem, Matthias (Hrsg.): *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*, Berlin 1999, S. 57-60
- Jo, Jinhwan/Ellingson, Jill (2022): Toward a Theory of Voice Motives, in: *Academy of Management Proceedings* 1 (1/2022), 11195
- Johnson, Diane E./Erez, Amir/Kiker, D. Scott/Motowidlo, Stephan J. (2002): Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions, in: *Journal of Applied Psychology* 87 (4/2002), S. 808-815
- Johnson, Eric J./Tversky, Amos (1983): Affect, generalization, and the perception of risk, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (1/1983), S. 20-31
- Johnson, Hana/Wu, Wen/Zhang, Yihua/Lyu, Yijing (2023): Ideas endorsed, credit claimed: Managerial credit claiming weakens the benefits of voice endorsement on future voice behavior through respect and work group identification, in: *Human Relations* 76 (o. H./2023), S. 1-28
- Johnson, Megan K./Rowatt, Wade C./Petrini, Leo (2011): A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance

- ratings, in: *Personality and Individual Differences* 50 (6/2011), S. 857-862
- Jones, Lee W./Sinclair, Robert C./Courneya, Kerry S. (2003): The Effects of Source Credibility and Message Framing on Exercise Intentions, Behaviors, and Attitudes: An Integration of the Elaboration Likelihood Model and Prospect Theory, in: *Journal of Applied Social Psychology* 33 (1/2003), S. 179-196
- Joseph, Dana L./Chan, Micaela Y./Heintzelman, Samantha J./Taylor, Louis/Diener, Ed/Scotney, Victoria S. (2020): The manipulation of affect: A meta-analysis of affect induction procedures, in: *Psychological Bulletin* 146 (4/2020), S. 355-375
- Jost, John T./Banaji, Mahzarin R. (1994): The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness, in: *British Journal of Social Psychology* 33 (1/1994), S. 1-27
- Jost, John T./Banaji, Mahzarin R./Nosek, Brian A (2004): A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo, in: *Political Psychology* 25 (6/2004), S. 881-919
- Kahn, William A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, in: *The Academy of Management Journal* 33 (4/1990), S. 692-724
- Kallio, Hanna/Pietilä, Anna-Maija/Johnson, Martin/Kangasniemi, Mari (2016): Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, in: *Journal of Advanced Nursing* 72 (12/2016), S. 2954-2965
- Kalshoven, Karianne/Hartog, Deanne N./Hoogh, Annebel H. B. de (2011): Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, in: *The Leadership Quarterly* 22 (1/2011), S. 51-69
- 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
- Kaplan, Andreas M./Haenlein, Michael (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: *Business Horizons* 53 (1/2010), S. 59-68
- Kaplan, Rachel/Kaplan, Stephen (1989): *The Experience of Nature: A Psychological Perspective.*, Cambridge 1989
- Kapoor, Kawaljeet K./Tamilmani, Kuttimani/Rana, Nripendra P./Patil, Pushp/Dwivedi, Yogesh K./Nerur, Sridhar (2018): Advances in Social Media Research: Past, Present and Future, in: *Information Systems Frontiers* 20 (3/2018), S. 531-558
- Kassing, Jeffrey W. (1997): Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent, in: *Communication Studies* 48 (4/1997), S. 311-332
- Kassing, Jeffrey W. (1998): Development and Validation of the Organizational Dissent Scale, in: *Management Communication Quarterly* 12 (2/1998), S. 183-229
- Kaufman, Bruce E. (2014): Employee Voice Before Hirschman: Its Early History, Conceptualization, and Practice, in: Wilkinson, Adrian/Donaghey, Jimmy/Dundon, Tony/Freeman, Richard B. (Hrsg.): *Handbook of research on employee voice*, Cheltenham 2014, S. 17-36
- Kehr, Hugo M. (2004): Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition, in: *Academy of Management Review* 29 (3/2004), S. 479-499
- Keltner, Dacher/Gruenfeld, Deborah H./Anderson, Cameron (2003): Power, approach, and inhibition, in: *Psychological Review* 110 (2/2003), S. 265-284
- Khan, Maria/Mowbray, Paula K./Wilkinson, Adrian (2023): Employee voice on social media — An affordance lens, in: *International Journal of Management Reviews* 25 (o. H./2023), S. 1-20

- Kießler, Otfried (1994): Betriebswirtschaftslehre – eine Theorie der wirtschaftlichen Praxis, in: Fischer-Winkelmann, Wolf F. (Hrsg.): Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1994, S. 56-71
- Kim, Jaewon/MacDuffie, John P./Pil, Frits K. (2010): Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence, in: *Human Relations* 63 (3/2010), S. 371-394
- Kim, Sijun/McClean, Elizabeth J./Doyle, Sarah P./Podsakoff, Nathan P./Lin, Eric/Woodruff, Todd (2021): The positive and negative effects of social status on ratings of voice behavior: A test of opposing structural and psychological pathways, in: *Journal of Applied Psychology* 107 (6/2021), S. 951-967
- Kim, Tae-Yeol/Rosen, Benson/Lee, Deog-Ro (2009): South Korean managerial reactions to voicing discontent: The effects of employee attitude and employee communication styles, in: *Journal of Organizational Behavior* 30 (7/2009), S. 1001-1018
- Kim, You-Jin/Lam, Chak F./Oh, Jo/Sohn, Wonbin (2023): Employee Constructive Voice: An Integrative Review and a Dyadic Approach, in: *Journal of Management* 49 (1/2023), S. 430-473
- 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 Processes* 121 (2/2013), S. 231-245
- King, Danielle D./Ryan, Ann M./van Dyne, Linn (2019): Voice resilience: Fostering future voice after non-endorsement of suggestions, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 92 (3/2019), S. 535-565
- Kipnis, D. (1972): Does power corrupt? In: *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1/1972), S. 33-41

- Kish-Gephart, Jennifer J./Detert, James R./Treviño, Linda K./Edmondson, Amy C. (2009): Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, in: *Research in Organizational Behavior* 29 (o. H./2009), S. 163-193
- Klaas, Brian S./Olson-Buchanan, Julie B./Ward, Anna-Katherine (2012): The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice, in: *Journal of Management* 38 (1/2012), S. 314-345
- Kleve, Heiko (2006): Die Praxis der Sozialarbeitswissenschaft, in: *Sozialmagazin* 5 (o. H./2006), S. 14-22
- Klotz, Anthony C./Bolino, Mark C./Song, Hairong/Stornelli, Jason (2018): Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior, in: *Journal of Organizational Behavior* 39 (5/2018), S. 629-647
- Kniffin, Kevin M./Narayanan, Jayanth/Anseel, Frederik/Antonakis, John/Ashford, Susan P./Bakker, Arnold B./Bamberger, Peter/Bapuji, Hari/Bhave, Devasheesh P./Choi, Virginia K./Creary, Stephanie J./Demerouti, Evangelia/Flynn, Francis J./Gelfand, Michele J./Greer, Lindred L./Johns, Gary/Kesebir, Selin/Klein, Peter G./Lee, Sun Young/Ozcelik, Hakan/Petriglieri, Jennifer Louise/Rothbard, Nancy P./Rudolph, Cort W./Shaw, Jason D./Sirola, Nina/Wanberg, Connie R./Whillans, Ashley/Wilmot, Michael P./van Vugt, Mark (2021): COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action, in: *The American Psychologist* 76 (1/2021), S. 63-77
- 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

- Knoll, Michael/Redman, Tom (2016): Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement, in: *Human Resource Management* 55 (5/2016), S. 829-844
- Knoll, Michael/Wegge, Jürgen/Unterrainer, Christine/Silva, Silvia/Jonsson, 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
- Koestner, Richard/Gingras, Isabelle/Abutaa, Rania/Losier, Gaëtan F./DiDio, Lina/Gagné, Marylene (1999): To Follow Expert Advice When Making a Decision: An Examination of Reactive Versus Reflective Autonomy, in: *Journal of Personality* 67 (5/1999), S. 851-872
- Köllner, Bianca/Ruhle, Sascha/Süß, Stefan (2018): The moderating role of message content in the formation of employee voice, in: *German Journal of Human Resource Management* 33 (1/2018), S. 1-20
- Kramer, Amit/Kramer, Karen Z. (2020): The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility, in: *Journal of Vocational Behavior* 119 (o. H./2020), 103442
- Kristof-Brown, Amy L./Zimmerman, Ryan D./Johnson, Erin C. (2005): Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, in: *Personnel Psychology* 58 (2/2005), S. 281-342
- Krohne, Heinz Walter/Egloff, Boris/Kohlmann, Carl-Walter/Tausch, Anja (1996): Untersuchungen mit einer deutschen Version der "Positive and Negative Affect Schedule" (PANAS), in: *Diagnostica* 42 (2/1996), S. 139-156
- Kruger, Justin/Epley, Nicholas/Parker, Jason/Ng, Zhi-Wen (2005): Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (6/2005), S. 925-936

- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2019): Analyzing Qualitative Data with MAXQDA, Cham 2019
- Kung, Franki Y.H./Kwok, Navio/Brown, Douglas J. (2018): Are Attention Check Questions a Threat to Scale Validity? In: Applied Psychology 67 (2/2018), S. 264-283
- Kuykendall, David/Keating, John P. (1990): Mood and persuasion: Evidence for the differential influence of positive and negative states, in: Psychology & Marketing 7 (1/1990), S. 1-9
- Kwayu, Shirumisha/Abubakre, Mumin/Lal, Banita (2020): The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations, in: International Journal of Information Management 58 (3/2020), 102280
- Lam, Chak F./Johnson, Hana H./Song, Lynda J./Wu, Wen/Lee, Cynthia/Chen, Ziguang (2022): More depleted, speak up more? A daily examination of the benefit and cost of depletion for voice behavior and voice endorsement, in: Journal of Organizational Behavior 43 (6/2022), S. 983-1000
- Lam, Chak Fu/Lee, Cynthia/Sui, Yang (2019): Say it as it is: Consequences of voice directness, voice politeness, and voicer credibility on voice endorsement, in: Journal of Applied Psychology 104 (5/2019), S. 642-658
- Lam, Chak Fu/Mayer, David M. (2014): When Do Employees Speak up for Their Customers? A Model of Voice in a Customer Service Context, in: Personnel Psychology 67 (3/2014), S. 637-666
- Lanaj, Klodiana/Chang, Chu-Hsiang D./Johnson, Russell E. (2012): Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis, in: Psychological Bulletin 138 (5/2012), S. 998-1034
- Landau, Jacqueline C. (2009): When employee voice is met by deaf ears, in: S.A.M. Advanced Management Journal 74 (1/2009), S. 4-28
- 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
- Lane, Andrew M./Terry, Peter C. (2000): The Nature of Mood: Development of a Conceptual Model with a Focus on Depression, in: *Journal of Applied Sport Psychology* 12 (1/2000), S. 16-33
- Lantz, Ann (2001): Meetings in a distributed group of experts: Comparing face-to-face, chat and collaborative virtual environments, in: *Behaviour & Information Technology* 20 (2/2001), S. 111-117
- Leary, Mark R./Kowalski, Robin M. (1990): Impression management: A literature review and two-component model, in: *Psychological Bulletin* 107 (1/1990), S. 34-47
- Lee, Angela Y./Aaker, Jennifer L. (2004): Bringing the frame into focus: the influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2/2004), S. 205-218
- Lee, Matthew K. O./Cheung, Christy M. K./Sia, Choon L./Lim, Kai H. (2006): How Positive Informational Social Influence Affects Consumers' Decision of Internet Shopping? In: Sprague, Ralph H. (Hrsg.): *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Honolulu 2006, S. 4-7
- Lemmon, Grace/Wayne, Sandy J. (2015): Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22 (2/2015), S. 129-148
- Leonardi, Paul M./Vaast, Emmanuelle (2017): Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research, in: *The Academy of Management Annals* 11 (1/2017), S. 150-188
- 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
- Levitan, Lindsey C./Verhulst, Brad (2016): Conformity in Groups: The Effects of Others' Views on Expressed Attitudes and Attitude Change, in: *Political Behavior* 38 (2/2016), S. 277-315
- Li, Alex Ning/Tangirala, Subrahmaniam (2021): How Voice Emerges and Develops in Newly Formed Supervisor–Employee Dyads, in: *The Academy of Management Journal* 64 (2/2021), S. 614-642
- Li, Chang-Jun/Li, Fuli/Chen, Tingting/Michael Crant, J. (2022): Proactive personality and promotability: Mediating roles of promotive and prohibitive voice and moderating roles of organizational politics and leader-member exchange, in: *Journal of Business Research* 145 (o. H./2022), S. 253-267
- Li, Chenwei/Wu, Chia-Huei/Dong, Yuntao/Weisman, Hannah/Sun, Li-Yun (2023): A psychological contract perspective on how and when employees' promotive voice enhances promotability, in: *Human Resource Management Journal* 33 (o. H./2023), S. 1-17
- Li, Junchao/Barnes, Christopher M./Yam, Kai C./Guarana, Cristiano L./Wang, Lin (2019): Do not like it when you need it the most: Examining the effect of manager ego depletion on managerial voice endorsement, in: *Journal of Organizational Behavior* 40 (8/2019), S. 869-882
- Li, Lan/Zheng, Xingshan/Zhang, Qi (2022): Does leaders' adoption of employee voice influence employee work engagement? In: *Personnel Review* 51 (2/2022), S. 683-698
- Li, Ran/Zhang, Hongyu/Zhu, Xiji/Li, Ning (2021): Does employee humility Foster performance and promotability? Exploring the mechanisms of LMX and peer network centrality in China, in: *Human Resource Management* 60 (3/2021), S. 399-413

- Li, Xiaobo/Wu, Ting/Ma, Jianhong (2021): How leaders are persuaded: An elaboration likelihood model of voice endorsement, in: PLOS ONE 16 (5/2021), S. 1-17
- Liang, Jian/Farh, Crystal I. C./Farh, Jiing-Lih (2012): Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination, in: The Academy of Management Journal 55 (1/2012), S. 71-92
- Liang, Tsang-Lang/Chang, Hsueh-Feng/Ko, Ming-Hsiang/Lin, Chih-Wei (2017): Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management 29 (1/2017), S. 374-392
- Liao, Chenwei/Liden, Robert C./Liu, Yan/Wu, Junfeng (2021): Blessing or curse: The moderating role of political skill in the relationship between servant leadership, voice, and voice endorsement, in: Journal of Organizational Behavior 42 (8/2021), S. 987-1004
- Liden, Robert C./Maslyn, John M. (1998): Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, in: Journal of Management 24 (1/1998), S. 43-72
- Liden, Robert C./Wayne, Sandy J./Stilwell, Dean (1993): A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges, in: Journal of Applied Psychology 78 (4/1993), S. 662-674
- Lin, Szu-Han Joanna/Johnson, Russell E. (2015): A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework, in: Journal of Applied Psychology 100 (5/2015), S. 1381-1397
- Liu, Fangzhou/Dong, Mei (2020): Perspective taking and voice solicitation: a moderated mediation model, in: Asia Pacific Journal of Human Resources 58 (4/2020), S. 504-526
- Liu, Wu/Song, Zhaoli/Li, Xian/Liao, Zhenyu (2017): Why and When Leaders' Affective States Influence Employee Upward Voice, in: The Academy of Management Journal 60 (1/2017), S. 238-263

- Liu, Zhiming/Liu, Lu/Li, Hong (2012): Determinants of information retweeting in microblogging, in: *Internet Research* 22 (4/2012), S. 443-466
- Lonergan, Devin/Scott, Ginamarie/Mumford, Michael (2004): Evaluative Aspects of Creative Thought: Effects of Appraisal and Revision Standards, in: *Creativity Research Journal* 16 (2/2004), S. 231-246
- Lou, Chen/Yuan, Shupe (2019): Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media, in: *Journal of Interactive Advertising* 19 (1/2019), S. 58-73
- Lu, Shuye/Bartol, Kathryn M./Venkataramani, Vijaya/Zheng, Xiaoming/Liu, Xin (2019): Pitching Novel Ideas to the Boss: The Interactive Effects of Employees' Idea Enactment and Influence Tactics on Creativity Assessment and Implementation, in: *The Academy of Management Journal* 62 (2/2019), S. 579-606
- MacDuffie, John P. (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, in: *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2/1995), S. 197-221
- 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 organizations' bottom line? In: *Personnel Psychology* 64 (3/2011), S. 559-592
- MacMillan, Karen/Hurst, Charlice/Kelley, Ken/Howell, Jane/Jung, Youngsuhk (2020): Who says there's a problem? Preferences on the sending and receiving of prohibitive voice, in: *Human Relations* 73 (8/2020), S. 1049-1076
- Madan, Shilpa/Nanakdewa, Kevin/Savani, Krishna/Markus, Hazel R. (2021): What Makes Employees Feel Empowered to Speak Up, <https://hbr.org/2021/10/research-what-makes-employees-feel-empowered-to-speak-up>, 01.08.2023

- Madrid, Hector P. (2020): Emotion Regulation, Positive Affect, and Promotive Voice Behavior at Work, in: *Frontiers in Psychology* 11 (o. H./2020), 1739
- Magee, Joe C./Galinsky, Adam D. (2008): Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status, in: *The Academy of Management Annals* 2 (1/2008), S. 351-398
- Magee, Joe C./Smith, Pamela K. (2013): The social distance theory of power, in: *Personality and Social Psychology Review* 17 (2/2013), S. 158-186
- Maheswaran, Durairaj/Meyers-Levy, Joan (1990): The Influence of Message Framing and Issue Involvement, in: *Journal of Marketing Research* 27 (3/1990), S. 361-367
- Maier, Norman R. F. (1952): *Principles of human relations: Applications to management*, Hoboken 1952
- Maner, Jon K./Gailliot, Matthew T./Butz, David A./Peruche, B. Michelle (2007): Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision Making? In: *Personality & Social Psychology Bulletin* 33 (4/2007), S. 451-462
- Maner, Jon K./Mead, Nicole L. (2010): The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 99 (3/2010), S. 482-497
- Mannes, Albert E. (2009): Are We Wise About the Wisdom of Crowds? The Use of Group Judgments in Belief Revision, in: *Management Science* 55 (8/2009), S. 1267-1279
- Marchington, Mick/Suter, Jane (2013): Where Informality Really Matters: Patterns of Employee Involvement and Participation (EIP) in a Non-Union Firm, in: *Industrial Relations* 52 (S1/2013), S. 284-313
- Martin, Gillian S./Keating, Mary A./Resick, Christian J./Szabo, Erna/Kwan, Ho Kwong/Peng, Chunyan (2013): The meaning of leader integrity:

- A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures, in: *The Leadership Quarterly* 24 (3/2013), S. 445-461
- Martin, Graeme/Parry, Emma/Flowers, Paul (2015): Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? In: *Human Resource Management Journal* 25 (4/2015), S. 541-562
- Matsumoto, David/Yoo, Seung H./Nakagawa, Sanae (2008): Culture, emotion regulation, and adjustment, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (6/2008), S. 925-937
- Maxfield, David (2016): How a Culture of Silence Eats Away at Your Company, <https://hbr.org/2016/12/how-a-culture-of-silence-eats-away-at-your-company>, 01.08.2023
- Maxwell, Joseph A. (2012): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, 3. Auflage, Los Angeles, London, New Delhi 2012
- 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
- McAfee, Andrew (2009): *Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges*, Boston 2009
- McAllister, Daniel J./Kamdar, Dishan/Morrison, Elizabeth W./Turban, Daniel B. (2007): Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (5/2007), S. 1200-1211
- McCabe, Douglas M./Lewin, David (1992): Employee Voice: A Human Resource Management Perspective, in: *California Management Review* 34 (3/1992), S. 112-123
- McClellan, Elizabeth J./Burriss, 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

- McClean, Elizabeth J./Kim, Sijun/Martinez, Tomas (2022): Which Ideas for Change Are Endorsed? How Agentic and Communal Voice Affects Endorsement Differently for Men and for Women, in: *The Academy of Management Journal* 65 (2/2022), S. 634-655
- McClelland, David C. (1975): *Power: The inner experience*, Irvington 1975
- McCloskey, Christina/McDonnell, Anthony (2018): Channels of employee voice: complementary or competing for space? In: *Industrial Relations Journal* 49 (2/2018), S. 174-193
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. (1999): A five-factor theory of personality, in: Pervin, Lawrence A./Robins, Richard W./John, Oliver P. (Hrsg.): *Handbook of Personality: Theory and Research*, New York, London 1999, S. 139-153
- McCrae, Robert R./Costa, Paul T. (2003): *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, 2. Auflage, New York 2003
- McDonald, Patrick (2019): How Factorial Survey Analysis Improves Our Understanding of Employer Preferences, in: *Swiss Journal of Sociology* 45 (2/2019), S. 237-260
- McFarland, Lynn A./Ployhart, Robert E. (2015): Social media: A contextual framework to guide research and practice, in: *Journal of Applied Psychology* 100 (6/2015), S. 1653-1677
- McGinley, Hugh/LeFevre, Richard/McGinley, Pat (1975): The influence of a communicator's body position on opinion change in others, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (4/1975), S. 686-690
- McGinnies, Elliott/Ward, Charles D. (1980): Better Liked than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility, in: *Personality & Social Psychology Bulletin* 6 (3/1980), S. 467-472
- McGuire, Timothy W./Kiesler, Sara/Siegel, Jane (1987): Group and computer-mediated discussion effects in risk decision making, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (5/1987), S. 917-930

- Meindl, James R./Ehrlich, Sanford B./Dukerich, Janet M. (1985): The Romance of Leadership, in: *Administrative Science Quarterly* 30 (1/1985), S. 78-102
- Menard, Scott (2002): *Longitudinal Research*, Thousand Oaks 2002
- Meyer, Alan D./Tsui, Anne S./Hinings, C. R. (1993): Configurational Approaches to Organizational Analysis, in: *The Academy of Management Journal* 36 (6/1993), S. 1175-1195
- Meyer, John P./Morin, Alexandre J. S. (2016): A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (4/2016), S. 584-612
- Miceli, Marcia P./Near, Janet P. (1992): *The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lanham 1992
- Miles, Sandra J./Mangold, W. Glynn (2014): Employee voice: Untapped resource or social media time bomb? In: *Business Horizons* 57 (3/2014), S. 401-411
- 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
- Mittal, Vikas/Ross, William T. (1998): The Impact of Positive and Negative Affect and Issue Framing on Issue Interpretation and Risk Taking, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76 (3/1998), S. 298-324
- Mohammadi, Gelareh/Park, Sunghyun/Sagae, Kenji/Vinciarelli, Alessandro/Morency, Louis-Philippe (2013): Who is persuasive? In: *ICMI 2013 - Proceedings of the 2013 ACM International Conference on Multimodal Interaction* 1 (1/2013), S. 19-26
- Moon, Henry (2001): The two faces of conscientiousness: duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (3/2001), S. 533-540

- Moore, Danny L./Hausknecht, Douglas/Thamodaran, Kanchana (1986): Time Compression, Response Opportunity, and Persuasion, in: *Journal of Consumer Research* 13 (1/1986), S. 85-99
- Mori, Martina/Cavaliere, Vincenzo/Sasseti, Sara/Caputo, Andrea (2022): Employee voice: a knowledge map to provide conceptual clarity and future research directions, in: *Journal of Management & Organization* 28 (o. H./2022), S. 1-27
- Morrison, Elizabeth W. (2011): Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, in: *The 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 (1/2023), S. 1-29
- Morrison, Elizabeth W./Milliken, Frances J. (2000): Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, in: *The Academy of Management Review* 25 (4/2000), S. 706-725
- Morrison, Elizabeth W./Phelps, Corey C. (1999): Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change, in: *The Academy of Management Journal* 42 (4/1999), S. 403-419
- 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: *The Journal of Applied Psychology* 96 (1/2011), S. 183-191
- Moshansky, Virgil P. (1992): Commission of Inquiry into the Air Ontario Crash at Dryden, Ontario, Ottawa 1992

- 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 Reviews* 17 (3/2015), S. 382-400
- Mumford, Michael D./Whetzel, Deborah L./Reiter-Palmon, Roni (1997): Thinking Creatively at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving, in: *The Journal of Creative Behavior* 31 (1/1997), S. 7-17
- Muthén, Linda K./Muthén, Bengt O. (2015): *Mplus User's Guide*, 7. Aufl., Los Angeles 2015
- Nawakitphaitoon, Kritkorn/Zhang, Wei (2021): The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data, in: *The International Journal of Human Resource Management* 32 (22/2021), S. 4725-4751
- Near, Janet P./Miceli, Marcia P. (1996): Whistle-Blowing: Myth and Reality, in: *Journal of Management* 22 (3/1996), S. 507-526
- 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
- Nemeth, Charlan J. (1986): Differential contributions of majority and minority influence, in: *Psychological Review* 93 (1/1986), S. 23-32
- Nemeth, Charlan J. (1997): Managing Innovation: When Less is More, in: *California Management Review* 40 (1/1997), S. 59-74
- Nemeth, Charlan J./Staw, Barry M. (1989): The Tradeoffs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 22 (o. H./1989), S. 175-210
- Nesterkin, Dmitriy A. (2013): Organizational change and psychological reactance, in: *Journal of Organizational Change Management* 26 (3/2013), S. 573-594

- Neuman, George A./Kickul, Jill R. (1998): Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality, in: *Journal of Business and Psychology* 13 (2/1998), S. 263-279
- Neuwirth, Kurt/Frederick, Edward (2004): Peer and Social Influence on Opinion Expression, in: *Communication Research* 31 (6/2004), S. 669-703
- Newton, Daniel W./Sessions, Hudson/Lam, Chak F./Welsh, David T./Wu, Wen (2023): Loaded Down From Speaking Up: A Resource-Based Examination of Voicer Regret Following Supervisor Delegation, in: *Journal of Management* 1 (o. H./2023), S. 1-28
- Ng, Thomas W. H./Feldman, Daniel C. (2012): Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, in: *Journal of Organizational Behavior* 33 (2/2012), S. 216-234
- Ng, Thomas W. H./Shao, Yiduo/Koopmann, Jaclyn/Wang, Mo/Hsu, Dennis Y./Yim, Frederick H. K. (2022): The effects of idea rejection on creative self-efficacy and idea generation: Intention to remain and perceived innovation importance as moderators, in: *Journal of Organizational Behavior* 43 (1/2022), S. 146-163
- Nikolaou, Ioannis/Vakola, Maria/Bourantas, Dimitris (2008): Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior, in: *Personnel Review* 37 (6/2008), S. 666-679
- Nyhus, Ellen K./Pons, Empar (2005): The effects of personality on earnings, in: *Journal of Economic Psychology* 26 (3/2005), S. 363-384
- O'Connor, Cliodhna/Joffe, Helene (2020): Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines, in: *International Journal of Qualitative Methods* 19 (o. H./2020), S. 1-13
- O'Keefe, Daniel J. (2015): *Persuasion. Theory and research*, 3. Aufl., Los Angeles et al. 2015
- Ohanian, Roobina (1990): Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness, in: *Journal of Advertising* 19 (3/1990), S. 39-52

- O'Keefe, Daniel J. (1990): *Persuasion: Theory and research*, Newbury Park 1990
- Oppenheimer, Daniel M./Meyvis, Tom/Davidenko, Nicolas (2009): Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 45 (4/2009), S. 867-872
- Oreg, Shaul/Sverdlik, Noga (2014): Source personality and persuasiveness: big five predispositions to being persuasive and the role of message involvement, in: *Journal of Personality* 82 (3/2014), S. 250-264
- Organ, Dennis W. (1997): Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, in: *Human Performance* 10 (2/1997), S. 85-97
- Oshagbemi, Titus (2004): Age influences on the leadership styles and behaviour of managers, in: *Employee Relations* 26 (1/2004), S. 14-29
- Parke, Michael R./Tangirala, Subrahmaniam/Sanaria, Apurva/Ekkirala, Srinivas (2022): How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 173 (2/2022), 104187
- Parker, Sharon K. (1998): Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions, in: *Journal of Applied Psychology* 83 (6/1998), S. 835-852
- 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 (1/2019), S. 221-248
- Penner, Louis A./Midili, Alison R./Kegelmeyer, Jill (1997): Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior, in: *Human Performance* 10 (2/1997), S. 111-131

- Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1981): Issue Involvement as a Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context, in: *Advances in Consumer Research* 8 (1/1981), S. 20-24
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1984): Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion, in: *Advances in Consumer Research* 11 (1/1984), S. 668-672
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, in: *Advances in Experimental Social Psychology* 19 (1/1986), S. 124-205
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T./Schumann, David (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement, in: *Journal of Consumer Research* 10 (2/1983), S. 135-146
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T./Sedikides, Constantine/Strathman, Alan J. (1988): Affect and Persuasion, in: *American Behavioral Scientist* 31 (3/1988), S. 355-371
- Petty, Richard E./Fabrigar, Leandre R./Wegener, Duane T. (2003): Emotional factors in attitudes and persuasion, in: Davison, Richard J./Scherer, Klaus R./Goldsmith, H. Hill (Hrsg.): *Handbook of affective sciences*, Oxford 2003, S. 752-772
- Petty, Richard E./Schumann, David W./Richman, Steven A./Strathman, Alan J. (1993): Positive mood and persuasion: Different roles for affect under high- and low-elaboration conditions, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1/1993), S. 5-20
- Petty, Richard E./Wegener, Duane T. (1998): Attitude Change: Multiple Roles for Persuasion Variables, in: Gilbert, Daniel T./Fiske, Susan T./Lindzey, Gardner (Hrsg.): *The Handbook of Social Psychology*, New York 1998, S. 323-390
- Petty, Richard E./Wegener, Duane T. (1999): The Elaboration Likelihood Model: Current status and controversies, in: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): *Dual-process theories in social psychology*, New York 1999, S. 41-72

- Pinder, Craig C./Harlos, Karen P. (2001): Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, in: *Research in Personnel and Human Resources Management* 20 (1/2001), S. 331-369
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management* 12 (4/1986), S. 531-544
- Podsakoff, Philip M./Podsakoff, Nathan P. (2019): Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability, in: *The Leadership Quarterly* 30 (1/2019), S. 11-33
- Poland, Blake D. (1995): Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research, in: *Qualitative Inquiry* 1 (3/1995), S. 290-310
- Popelnukha, Anastasiia/Almeida, Shamika/Obaid, Asfia/Sarwar, Naukhez/Atamba, Cynthia/Tariq, Hussain/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
- Pornpitakpan, Chanthika (2004): The Persuasiveness of Source Credibility: A Critical Review of Five Decades' Evidence, in: *Journal of Applied Social Psychology* 34 (2/2004), S. 243-281
- Premeaux, Sonya F./Bedeian, Arthur G. (2003): Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, in: *Journal of Management Studies* 40 (6/2003), S. 1537-1562
- Prommegger, Barbara/Bennett Thatcher, Jason/Wiesche, Manuel/Krcmar, Helmut (2021): When your data has COVID-19: how the changing context disrupts data collection and what to do about it, in: *European Journal of Information Systems* 30 (1/2021), S. 100-118
- Qi, Yang/Ming-Xia, Liu (2014): Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process

- in the Chinese insurance industry, in: *Asia Pacific Business Review* 20 (2/2014), S. 231-248
- Ralph, Michael/Singhal, Maya (2019): Racial capitalism, in: *Theory and Society* 48 (6/2019), S. 851-881
- Rammstedt, Beatrice/John, Oliver P. (2005): Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K), in: *Diagnostica* 51 (4/2005), S. 195-206
- Rani, Hira/Shah, Syed M. M./Umrani, Waheed A./Syed, Jawad/Afshan, Gul (2021): Employee state paranoia: linking abusive supervision with employee voice behavior, in: *Leadership & Organization Development Journal* 42 (7/2021), S. 1053-1070
- Ratneshwar, Srinivasan/Chaiken, Shelly (1991): Comprehension's Role in Persuasion: The Case of Its Moderating Effect on the Persuasive Impact of Source Cues, in: *Journal of Consumer Research* 18 (1/1991), S. 52-62
- Reber, Rolf/Schwarz, Norbert/Winkielman, Piotr (2004): Processing Fluency and Aesthetic Pleasure: Is Beauty in the Perceiver's Processing Experience? In: *Personality and Social Psychology Review* 8 (4/2004), S. 364-382
- Rees, Chris/Alfes, Kerstin/Gatenby, Mark (2013): Employee voice and engagement: connections and consequences, in: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (14/2013), S. 2780-2798
- Reiter-Palmon, Roni/Illies, Jody J. (2004): Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective, in: *The Leadership Quarterly* 15 (1/2004), S. 55-77
- Reiter-Palmon, Roni/Mumford, Michael D./O'Connor Boes, Jennifer/Runco, Mark A. (1997): Problem Construction and Creativity: The Role of Ability, Cue Consistency, and Active Processing, in: *Creativity Research Journal* 10 (1/1997), S. 9-23

- Rice, Ronald E. (1993): Media Appropriateness. Using Social Presence Theory to Compare Traditional and New Organizational Media, in: *Human Communication Research* 19 (4/1993), S. 451-484
- Richards, James (2008): 'Because I need somewhere to vent': the expression of conflict through work blogs, in: *New Technology, Work and Employment* 23 (1-2/2008), S. 95-110
- Richardson, Rieko M./Smith, Sandi W. (2007): The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: Students' media choice to communicate with Professors in Japan and America, in: *International Journal of Intercultural Relations* 31 (4/2007), S. 479-501
- Ridgeway, Cecilia L. (1978): Conformity, Group-Oriented Motivation, and Status Attainment in Small Groups, in: *Social Psychology* 41 (3/1978), S. 175-188
- Rietzschel, Eric F./Nijstad, Bernard A./Stroebe, Wolfgang (2010): The selection of creative ideas after individual idea generation: choosing between creativity and impact, in: *British Journal of Psychology* 101 (1/2010), S. 47-68
- Rietzschel, Eric F./Nijstad, Bernard A./Stroebe, Wolfgang (2019): Why Great Ideas Are Often Overlooked, in: Paulus, Paul/Nijstad, Bernard A. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation*, New York 2019, S. 178-197
- Rioux, Sheila. M./Penner, Louis A. (2001): The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (6/2001), S. 1306-1314
- Robbins, Tina L./DeNisi, Angelo S. (1998): Mood vs. Interpersonal Affect: Identifying Process and Rating Distortions in Performance Appraisal, in: *Journal of Business and Psychology* 12 (3/1998), S. 313-325
- Robert, Lionel/Dennis, Alan R. (2005): Paradox of Richness: A Cognitive Model of Media Choice, in: *IEEE Transactions on Professional Communication* 48 (1/2005), S. 10-21

- Roccas, Sonia/Sagiv, Lilach/Schwartz, Shalom H./Knafo, Ariel (2002): The Big Five Personality Factors and Personal Values, in: *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (6/2002), S. 789-801
- Rödder, Andreas (2008): Werte und Wertewandel: Historisch-politische Perspektiven, in: Rödder, Andreas/Elz, Wolfgang (Hrsg.): *Alte Werte – Neue Werte. Schlaglichter des Wertewandels*, Göttingen 2008, S. 9-28
- Rödder, Andreas (2014): Wertewandel in historischer Perspektive: Ein Forschungskonzept, in: Dietz, Bernhard/Neumaier, Christopher/Rödder, Andreas (Hrsg.): *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren*, München 2014, S. 17-41
- Roghanizad, Mahdi/Bohns, Vanessa K. (2017): Ask in person: You're less persuasive than you think over email, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 69 (o. H./2017), S. 223-226
- Röllmann, Laura F./Weiss, Mona/Zacher, Hannes (2021): Does Voice Benefit or Harm Occupational Well-Being? The Role of Job Insecurity, in: *British Journal of Management* 32 (3/2021), S. 708-724
- Rosenthal, Seth A./Pittinsky, Todd L. (2006): Narcissistic leadership, in: *The Leadership Quarterly* 17 (6/2006), S. 617-633
- Rothman, Alexander J./Bartels, Roger D./Wlaschin, Jhon/Salovey, Peter (2006): The Strategic Use of Gain- and Loss-Framed Messages to Promote Healthy Behavior: How Theory Can Inform Practice, in: *Journal of Communication* 56 (2006), S. 202-220
- Rothman, Alexander J./Salovey, Peter (1997): Shaping perceptions to motivate healthy behavior: the role of message framing, in: *Psychological Bulletin* 121 (1/1997), S. 3-19
- Rucker, Derek D./Galinsky, Adam D./Dubois, David (2012): Power and consumer behavior: How power shapes who and what consumers value, in: *Journal of Consumer Psychology* 22 (3/2012), S. 352-368

- Rusbult, Caryl E. (1987): Responses to dissatisfaction in close relationships: The exit-voice-loyalty-neglect model, in: Perlman/Duck S. (Hrsg.): Intimate relationships: Development, dynamics, and deterioration, Thousand Oaks 1987, S. 209-237
- Rusbult, Caryl E./Farrell, Dan/Rogers, Glen/Mainous III, Arch G. (1988): Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, in: The Academy of Management Journal 31 (3/1988), S. 599-627
- 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
- Satow, Lars (2012): Skala zur Erfassung von Testverfälschung durch positive Selbstdarstellung und sozial erwünschte Antworttendenzen (SEA). Psychomeda Discussion Paper, <https://www.psycharchives.org/bitstream/>, 01.08.2023
- Saunders, David M./Sheppard, Blair H./Knight, Virginia/Roth, Jonelle (1992): Employee voice to supervisors, in: Employee Responsibilities and Rights Journal 5 (3/1992), S. 241-259
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016
- Scheuerman, William E. (2014): Whistleblowing as civil disobedience: The case of Edward Snowden, in: Philosophy and Social Criticism 40 (7/2014), S. 609-628
- Schlagwein, Daniel/Hu, Monica (2017): How and why Organisations Use Social Media: Five Use Types and their Relation to Absorptive Capacity, in: Journal of Information Technology 32 (2/2017), S. 194-209
- Schreurs, Bert/Hamstra, Melvyn R. W./Davidson, Tina (2020): What's in a word? Using construal-level theory to predict voice endorsement, in: European Journal of Work and Organizational Psychology 29 (1/2020), S. 93-105

- Schultz, David/Harutyunyan, Khachik (2015): Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia, in: *International Comparative Jurisprudence* 1 (2/2015), S. 87-97
- Seibert, Scott E./Crant, J. Michael/Kraimer, Maria L. (1999): Proactive personality and career success, in: *Journal of Applied Psychology* 84 (3/1999), S. 416-427
- Seibert, Scott E./Kraimer, Maria L./Crant, Michael J. (2001): What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success, in: *Personnel Psychology* 54 (4/2001), S. 845-874
- Senko, Corwin/Miles, Kenneth M. (2008): Pursuing their own learning agenda: How mastery-oriented students jeopardize their class performance, in: *Contemporary Educational Psychology* 33 (4/2008), S. 561-583
- Sheeran, Paschal/Orbell, Sheina (1999): Implementation intentions and repeated behaviour: augmenting the predictive validity of the theory of planned behaviour, in: *European Journal of Social Psychology* 29 (2-3/1999), S. 349-369
- Sheeran, Paschal/Trafimow, David/Armitage, Christopher J. (2003): Predicting behaviour from perceived behavioural control: tests of the accuracy assumption of the theory of planned behaviour, in: *The British Journal of Social Psychology* 42 (3/2003), S. 393-410
- Sheeran, Paschal/Webb, Thomas L. (2016): The Intention-Behavior Gap, in: *Social and Personality Psychology Compass* 10 (9/2016), S. 503-518
- Sherf, Elad N./Parke, Michael R./Isaakyan, Sofya (2021): Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout, in: *The Academy of Management Journal* 64 (1/2021), S. 114-148

- Sherf, Elad N./Sinha, Ruchi/Tangirala, Subrahmaniam/Awasty, Nikhil (2018): Centralization of member voice in teams: Its effects on expertise utilization and team performance, in: *Journal of Applied Psychology* 103 (8/2018), S. 813-827
- Shin, Duckjung/Woodward, Meredith J./Konrad, Alison M./Jung, Yongsuhk (2022): Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation, in: *Journal of Business Research* 147 (3/2022), S. 392-402
- Short, John/Williams, Ederyn/Christie, Bruce (1976): *The Social Psychology of Telecommunications*, London 1976
- Si, Steven/Li, Yi (2012): Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator, in: *The International Journal of Human Resource Management* 23 (8/2012), S. 1705-1716
- Sibunruang, Hataya/Kawai, Norifumi (2023): The instrumental role of employee voice in achieving promotability: social influence perspective, in: *Personnel Review* 52 (3/2023), S. 687-702
- Sijbom, Roy B. L./Janssen, Onne/van Yperen, Nico W. (2015): How to get radical creative ideas into a leader's mind? Leader's achievement goals and subordinates' voice of creative ideas, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (2/2015), S. 279-296
- Škerlavaj, Miha/Černe, Matej/Dysvik, Anders (2014): I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support, in: *The Leadership Quarterly* 25 (5/2014), S. 987-1000
- Sparks, Beverly A./Perkins, Helen E./Buckley, Ralf (2013): Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source and accreditation logos on consumer behaviour, in: *Tourism Management* 39 (o. H./2013), S. 1-9
- Spector, Paul E. (2019): Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs, in: *Journal of Business and Psychology* 34 (2/2019), S. 125-137

- Spencer, Daniel G. (1986): Employee Voice and Employee Retention, in: The Academy of Management Journal 29 (3/1986), S. 488-502
- Spreitzer, Gretchen M. (1995): Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, in: The Academy of Management Journal 38 (5/1995), S. 1442-1465
- 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), 103445
- Staw, Barry M./Sutton, Robert L./Pelled, Lisa H. (1994): Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace, in: Organization Science 5 (1/1994), S. 51-71
- Stephenson, Michael T./Benoit, William L./Tschida, David A. (2001): Testing the mediating role of cognitive responses in the elaboration likelihood model, in: Communication Studies 52 (4/2001), S. 324-337
- Sternthal, Brian/Phillips, Lynn W./Dholakia, Ruby (1978): The Persuasive Effect of Source Credibility: A Situational Analysis, in: The Public Opinion Quarterly 42 (3/1978), S. 285-314
- Sterrett, David/Malato, Dan/Benz, Jennifer/Kantor, Liz/Tompson, Trevor/Rosenstiel, Tom/Sonderman, Jeff/Loker, Kevin (2019): Who Shared It?: Deciding What News to Trust on Social Media, in: Digital Journalism 7 (6/2019), S. 783-801
- Stevenson, William B./Pearce, Jone L./Porter, Lyman W. (1985): The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research, in: The Academy of Management Review 10 (2/1985), S. 256-268
- Stöber, Joachim (2001): The Social Desirability Scale-17 (SDS-17), in: European Journal of Psychological Assessment 17 (3/2001), S. 222-232
- Strauss, George (2006): Worker Participation: Some Under-Considered Issues, in: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 45 (4/2006), S. 778-803

- Stuart, H. Colleen/Dabbish, Laura/Kiesler, Sara/Kinnaird, Peter/Kang, Ruogu (2012): Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work, New York 2012
- Stumpf, Robin/Süß, Stefan (2022): The Valuation of Social Media Voice: An Experimental Investigation, in: *Management Revue* 33 (3/2022), S. 240-268
- Su, Xiaoyan/Liu, Yating/Hanson-Rasmussen, Nancy (2017): Voice Behavior, Supervisor Attribution and Employee Performance Appraisal, in: *Sustainability* 9 (10/2017), 1829
- Sun, Yunfeng/Yang, Hao/Qian, Chongyang/Jiang, Yifeng/Luo, Xiaowei/Wu, Xiang (2022): Voice Endorsement and Employee Safety Voice Behavior in Construction Projects: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (6/2022), 3374
- Surowiecki, James (2004): *The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*, New York 2004
- Svendsen, Mari/Unterrainer, Christine/Jønsson, Thomas F. (2018): The Effect of Transformational Leadership and Job Autonomy on Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Study, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25 (2/2018), S. 171-183
- 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: *The Academy of Management Journal* 51 (6/2008), S. 1189-1203
- Tarkang, Marymagdaline E./Nange, Ruth Y./Ozturen, Ali (2022): Inspiring employee voice through leader-member exchange, in: *Journal of Public Affairs* 22 (1/2022), S. 1-13

- Tedone, Archana M./Bruk-Lee, Valentina (2022): Speaking up at work: personality's influence on employee voice behavior, in: *International Journal of Organizational Analysis* 30 (2/2022), S. 289-304
- Teng, Shasha/Wei Khong, Kok/Wei Goh, Wei/Yee Loong Chong, Alain (2014): Examining the antecedents of persuasive eWOM messages in social media, in: *Online Information Review* 38 (6/2014), S. 746-768
- 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
- Thome, Helmut (2014): Wandel gesellschaftlicher Wertvorstellungen aus der Sicht der empirischen Sozialforschung, in: Dietz, Bernhard/Neumaier, Christopher/Rödder, Andreas (Hrsg.): *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren*, München 2014, S. 41-69
- Townsend, Keith/Wilkinson, Adrian/Burgess, John (2013): Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation, in: *Economic and Industrial Democracy* 34 (2/2013), S. 337-354
- Treischl, Edgar/Wolbring, Tobias (2022): The Past, Present and Future of Factorial Survey Experiments: A Review for the Social Sciences, in: *Methods, data, analyses* 16 (2/2022), S. 141-170
- Treviño, Linda K./Lengel, Robert H./Daft, Richard L. (1987): Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations, in: *Communication Research* 14 (5/1987), S. 553-574
- Treviño, Linda K./Webster, Jane/Stein, Eric W. (2000): Making Connections: Complementary Influences on Communication Media Choices, Attitudes, and Use, in: *Organization Science* 11 (2/2000), S. 163-182
- Tröster, Christian/van Knippenberg, Daan (2012): Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams, in: *Journal of International Business Studies* 43 (6/2012), S. 591-613

- Tuppen, Christopher J. S. (1974): Dimensions of communicator credibility: An oblique solution, in: *Speech Monographs* 41 (3/1974), S. 253-260
- Urbach, Tina/Fay, Doris (2018): When proactivity produces a power struggle: how supervisors' power motivation affects their support for employees' promotive voice, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 27 (2/2018), S. 280-295
- Urbach, Tina/Fay, Doris (2021): Leader Member Exchange in Leaders' Support for Voice: Good Relationships Matter in Situations of Power Threat, in: *Applied Psychology* 70 (2/2021), S. 674-708
- van Dierendonck, Dirk/Jacobs, Gabriele (2010): Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing, in: *British Journal of Management* 2 (23/2010), S. 96-109
- van Dierendonck, Dirk/Le Blanc, Pascale M./van Breukelen, Wim (2002): Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism, in: *Leadership & Organization Development Journal* 23 (2/2002), S. 84-92
- van Dyne, Linn/Ang, Soon/Botero, Isabel C. (2003): Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*, in: *Journal of Management Studies* 40 (6/2003), S. 1359-1392
- van Dyne, Linn/Cummings, Larry L./Parks, Judi M. (1995): Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity, in: *Research in Organizational Behavior* 17 (1995), S. 215-285
- 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 Dyne, Linn/LePine, Jeffrey A. (1998): Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, in: *The Academy of Management Journal* 41 (1/1998), S. 108-119

- van Hoye, Greet/Lievens, Filip (2007): Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters, in: *Journal of Applied Psychology* 37 (9/2007), S. 2024-2047
- van Kleef, Gerben A./Homan, Astrid C./Beersma, Bianca/van Knippenberg, Daan/van Knippenberg, Barbara/Damen, Frederic (2009): Searing Sentiment Or Cold Calculation? The Effects Of Leader Emotional Displays On Team Performance Depend On Follower Epistemic Motivation, in: *The Academy of Management Journal* 52 (3/2009), S. 562-580
- van Knippenberg, Daan (2000): Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective, in: *Applied Psychology* 49 (3/2000), S. 357-371
- van 't Riet, Jonathan/Ruiter, Robert A. C./Werrij, Marieke Q./Candel, Math J. J. M./Vries, Hein de (2010): Distinct pathways to persuasion: The role of affect in message-framing effects, in: *European Journal of Social Psychology* 40 (7/2010), S. 1261-1276
- Wählin-Jacobsen, Christian D. (2019): The terms of “becoming empowered”: How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities, in: *Scandinavian Journal of Management* 35 (3/2019), 101059
- Wählin-Jacobsen, Christian D. (2020): Open or Closed? A Social Interaction Perspective on Line Managers’ Reactions to Employee Voice, in: *Management Communication Quarterly* 34 (1/2020), S. 1-26
- Walsh, James P. (1995): Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, in: *Organization Science* 6 (3/1995), S. 280-321
- Walzenbach, Sandra (2019): Hiding Sensitive Topics by Design? An Experiment on the Reduction of Social Desirability Bias in Factorial Surveys, in: *Survey Research Methods* 13 (1/2019), S. 103-121
- Wanberg, Connie R./Kammeyer-Mueller, John D. (2000): Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, in: *Journal of Applied Psychology* 85 (3/2000), S. 373-385

- Wang, Tingxi/Xu, Yue/Li, Jie (2023): Antecedents of voice endorsement: a communication perspective, in: *Chinese Management Studies* 1 (o. H./2023), S. 1-16
- Wang, Yuan/Yang, Yiyi (2020): Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics, in: *Computers in Human Behavior* 104 (o. H./2020), 106183
- Watson, David/Clark, Lee A./Tellegen, Auke (1988): Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 54 (6/1988), S. 1063-1070
- Webster, Jane/Watson, Richard T. (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review, in: *MIS Quarterly* 26 (2/2002), S. 13-23
- Wee, Elijah X. M./Fehr, Ryan (2021): Compassion during difficult times: Team compassion behavior, suffering, supervisory dependence, and employee voice during COVID-19, in: *Journal of Applied Psychology* 106 (12/2021), S. 1805-1820
- Wegener, Duane T./Petty, Richard E. (1994): Mood Management Across Affective States: The Hedonic Contingency Hypothesis, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (6/1994), S. 1034-1048
- Wegener, Duane T./Petty, Richard E./Smith, Stephen M. (1995): Positive Mood Can Increase or Decrease Message Scrutiny: The Hedonic Contingency View of Mood and Message Processing, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (6/1995), S. 5-15
- 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
- Weiss, Mona/Zacher, Hannes (2022): Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability, in: *Journal of Vocational Behavior* 132 (3/2022), 103662

- Welsh, David T./Outlaw, Ryan/Newton, Daniel W./Baer, Michael (2022): The Social Aftershocks of Voice: An Investigation of Employees' Affective and Interpersonal Reactions After Speaking Up, in: *The Academy of Management Journal* 65 (6/2022), S. 2034-2057
- West, William (2001): Beyond grounded theory: The use of a heuristic approach to qualitative research, in: *Counselling and Psychotherapy Research* 1 (2/2001), S. 126-131
- Westermann, Rainer/Spies, Kordelia/Stahl, Günter/Hesse, Friedrich W. (1996): Relative effectiveness and validity of mood induction procedures: a meta-analysis, in: *European Journal of Social Psychology* 26 (4/1996), S. 557-580
- 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
- Wicklund, Robert A. (1974): *Freedom and reactance.*, Hillsdale 1974
- Wilkinson, Adrian/Barry, Michael/Morrison, Elizabeth (2020): Toward an integration of research on employee voice, in: *Human Resource Management Review* 30 (1/2020), 100677
- Wilkinson, Adrian/Dundon, Tony (2010): Direct Employee Participation, in: Wilkinson, Adrian/Gollan, Paul J./Marchington, Mick (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford 2010, S. 168-185
- Wilson, E. Vance (2003): Perceived effectiveness of interpersonal persuasion strategies in computer-mediated communication, in: *Computers in Human Behavior* 19 (5/2003), S. 537-552

- Wilson, Elizabeth J./Sherell, Daniel L. (1993): Source effects in communication and persuasion research: A meta-analysis of effect size, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (2/1993), S. 101-112
- Winter, Stephan/Brückner, Caroline/Krämer, Nicole C. (2015): They Came, They Liked, They Commented: Social Influence on Facebook News Channels, in: *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* 18 (8/2015), S. 431-436
- Winter, Stephan/Krämer, Nicole C. (2016): Who's right: The author or the audience? Effects of user comments and ratings on the perception of online science articles, in: *Communications* 41 (3/2016), S. 339-360
- Withey, Michael J./Cooper, William H. (1989): Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, in: *Administrative Science Quarterly* 34 (4/1989), S. 521-539
- Wolfin, Karl-Andrew/Corneille, Olivier/Yzerbyt, Vincent Y./Förster, Jens (2011): Narrowing down to open up for other people's concerns: Empathic concern can be enhanced by inducing detailed processing, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2/2011), S. 418-424
- Wood, Wendy (2000): Attitude Change: Persuasion and Social Influence, in: *Annual Review of Psychology* 51 (1/2000), S. 539-570
- Wu, Shaoxue/Kee, Daisy M. H./Li, Daiheng/Ni, Dan (2021): Thanks for Your Recognition, Boss! a Study of How and When Voice Endorsement Promotes Job Performance and Voice, in: *Frontiers in Psychology* 12 (o. H./2021), S. 1-10
- Xu, Angela J./Loi, Raymond/Cai, Zhenyao (2023): Not Threats, but Resources: An Investigation of How Leaders React to Employee Constructive Voice, in: *British Journal of Management* 34 (1/2023), S. 37-56
- Xu, Erica/Huang, Xu/Ouyang, Kan/Liu, Wu/Hu, Saiquan (2020): Tactics of speaking up: The roles of issue importance, perceived managerial openness, and managers' positive mood, in: *Human Resource Management* 59 (3/2020), S. 255-269

- Xu, Minya/Qin, Xin/Dust, Scott B./DiRenzo, Marco S. (2019): Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior, in: *The Leadership Quarterly* 30 (4/2019), S. 440-453
- Yang, Jun/Lee, Hun W./Zheng, Xiaoming/Johnson, Russell E. (2021): What Does it Take for Voice Opportunity to Lead to Creative Performance? Supervisor Listening as a Boundary Condition, in: *Journal of Business and Psychology* 36 (6/2021), S. 1137-1150
- Yang, Yunyue/Li, Jie/Sekiguchi, Tomoki (2021): How supervisors respond to employee voice: an experimental study in China and Japan, in: *Asian Business & Management* 20 (1/2021), S. 1-31
- Yao, Mike Z./Ling, Rich (2020): "What Is Computer-Mediated Communication?"—An Introduction to the Special Issue, in: *Journal of Computer-Mediated Communication* 25 (1/2020), S. 4-8
- Yaqub, Waheeb/Kakhidze, Otari/Brockman, Morgan L./Memon, Nasir/Patil, Sameer (2020): Effects of Credibility Indicators on Social Media News Sharing Intent, in: Bernhaupt, Regina (Hrsg.): *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, New York 2020, S. 1-14
- Young, S. Mark/Du, Fei/Dworkis, Kelsey K./Olsen, Kari J. (2016): It's All about All of Us: The Rise of Narcissism and Its Implications for Management Control System Research, in: *Journal of Management Accounting Research* 28 (1/2016), S. 39-55
- Yuan, Feirong/Woodman, Richard W. (2010): Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, in: *Academy of Management Journal* 53 (2/2010), S. 323-342
- Yukl, Gary/Tracey, J. Bruce (1992): Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, in: *Journal of Applied Psychology* 77 (4/1992), S. 525-535

- Zare, Mortaza/Flinchbaugh, Carol (2019): Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis, in: *Human Performance* 32 (1/2019), S. 30-51
- Zhang, Li/Lou, Ming/Guan, Huihui (2021): How and when perceived leader narcissism impacts employee voice behavior: a social exchange perspective, in: *Journal of Management & Organization* 28 (1/2021), S. 1-22
- Zhang, Limei/Chen, Hui (2023): From opportunity to threat: the non-linear relationship between voice frequency and job performance via voice endorsement, in: *Asia Pacific Journal of Human Resources* 61 (o. H./2023), S. 1-26
- 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, Wei/Watts, Stephanie A. (2008): Capitalizing on Content: Information Adoption in Two Online communities, in: *Journal of the Association for Information Systems* 9 (2/2008), S. 73-94
- Zhang, Weiwei/Cowan, Georgia/Colombo, Marea/Gross, Julien/Hayne, Harlene (2021): Emotional content of the event but not mood influences false memory, in: *Applied Cognitive Psychology* 35 (6/2021), S. 1418-1426
- Zhang, Weiwei/Gross, Julien/Hayne, Harlene (2017): The effect of mood on false memory for emotional DRM word lists, in: *Cognition & Emotion* 31 (3/2017), S. 526-537
- Zhang, Yiwen/Lepine, Jeffery A./Buckman, Brooke R./Wei, Feng (2014): It's Not Fair ... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor–Job Performance Relationships, in: *The Academy of Management Journal* 57 (3/2014), S. 675-697
- Zhang, Zhenzhen/Liang, Qiaozhuan/Li, Jie (2019): Understanding managerial response to employee voice: a social persuasion perspective, in: *International Journal of Manpower* 41 (3/2019), S. 273-288

- 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), 9970
- Zheng, Yuyan/Epitropaki, Olga/Graham, Les/Caveney, Nick (2022): Ethical Leadership and Ethical Voice: The Mediating Mechanisms of Value Internalization and Integrity Identity, in: Journal of Management 48 (4/2022), S. 973-1002