

Wann und wieso sind Vorgesetzte bereit, Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden umzusetzen?

Ergebnisse einer bedingungsorientierten Studie bei Führungskräften.

MASTER-ARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades:

Master of Science in Angewandter Psychologie

2015

Autor:

Christoph Vogel

Betreuende Person:

Dr. Hannes Guenter

Maastricht University School of Business and Economics

Praxispartner (2):

Nicht veröffentlicht

Abstract

This research provides a view on the appraisal and handling of employee improvement suggestions (voice behavior) through superiors. Only a small number of studies have explored the appraisal-process of superiors, when employees come up with improvement suggestions or ideas. The purpose of this research was to determine how employee's improvement suggestions are appraised by superiors and under which conditions superiors are willing to implement the improvement suggestions. To examine the hypothesized relationships, data of 184 superiors from two Swiss service companies were collected by use of an online-survey. The results showed, that superior's appraisal of the suggestions fully mediates the relationship between employee's improvement suggestions and superior's implementation intention. In addition, superiors show more implementation intention when they have enough scope of influence. Another finding is that superiors appraise suggestions of high-performance employees generally higher as suggestions of other employees. Limitations could come from response biases, which may occurred due to the elected research method (questionnaire).

Keywords: Voice behavior, improvement suggestions, idea implementation, voice appraisal, reaction to voice, working environment, working conditions, superior, mediation, moderation.

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit gibt einen Einblick in die Bewertung und Handhabung Verbesserungsvorschlägen (von Mitarbeitenden; voice behavior) durch Führungspersonen. Erst in wenigen Studien wurde untersucht, wie Verbesserungsvorschläge und Ideen von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte bewertet werden. Es wurde ermittelt, wie Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte bewertet werden und unter welchen Bedingungen Vorgesetzte bereit sind, die Vorschläge umzusetzen. Um die angenommenen Beziehungen zu prüfen, wurden mittels Online-Befragung Daten von 184 Führungspersonen aus zwei Schweizer Dienstleistungsunternehmen erhoben. Die Resultate zeigen, dass die Beziehung zwischen Verbesserungsvorschlägen und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte) komplett durch die Vorgesetztenbewertung der Vorschläge vermittelt wird. Vorgesetzte beurteilen Verbesserungsvorschläge von leistungsstarken Mitarbeitenden grundsätzlich besser als Vorschläge anderer Mitarbeitenden. Zudem zeigen Vorgesetzte mehr Implementierungsabsicht, wenn sie viel Gestaltungsspielraum haben. Limitationen in der Arbeit können durch Antworttendenzen zu Stande gekommen sein (aufgrund der Methodenwahl Befragung).

Schlüsselwörter: Voice behavior, Verbesserungsvorschläge, Ideenimplementierung, Bewertung von Verbesserungsvorschlägen, Reaktionen auf Verbesserungsvorschläge, Arbeitsumgebung, Arbeitsbedingung, Führungsperson, Moderation, Mediation.

Danksagung

Die vorliegende Master-Arbeit ist nicht allein das Resultat meiner Arbeit. Diverse Personen haben zum Gelingen der Arbeit beigetragen:

Mein sehr grosser Dank gilt Herrn Dr. Hannes Guenter. Er hat mich während der ganzen Projektzeit mit vielen wertvollen fachlichen Inputs sowie mit konstruktiv-kritischen Hinweisen unterstützt. Die Hinweise brachten mich stets auf neue interessante Gedanken und Ideen. Auch die Offenheit, die Herr Dr. Hannes Guenter mir sowohl im Projekt als auch bei der Konzeption der Untersuchung entgegengebracht hatte, trug zum Gelingen des Projekts bei. Meine vielen Fragen konnte Herr Dr. Hannes Guenter stets zu meiner vollsten Zufriedenheit beantworten. Dies gab mir einerseits viel Sicherheit und andererseits konnte ich dadurch sehr viel explizites und implizites Wissen aufbauen. Besonders erwähnen möchte ich an dieser Stelle, dass der Grossteil unserer Interaktion aufgrund der grossen lokalen Distanz über Skype stattgefunden hat. Beim ersten Meeting mit Herrn Dr. Hannes Guenter stellte ich schnell fest, dass meine anfängliche Skepsis zu dieser Interaktionsform völlig unbegründet war.

Weiter bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Rudolf Niederer. Er hat mich mit wertvollen Informationen zur Prüfung der Voraussetzungen für Regressionsanalysen unterstützt.

Ganz herzlich bedanke ich mich bei den beiden Praxispartnern, die an dieser Stelle leider nicht erwähnt werden möchten und daher in dieser Arbeit Unternehmen A und Unternehmen B genannt werden. Das grosse Interesse, die Unterstützung sowie das grosse Vertrauen, welches mir von den projektverantwortlichen Personen entgegengebracht wurde, ist besonders zu betonen. Auch für die gute Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung im Unternehmen A, bedanke ich mich ganz herzlich. Durch die Kommunikationsabteilung wurde auch die Übersetzung des Untersuchungsinstruments geprüft, was die Qualität der Untersuchung noch weiter verbessert hat.

Weiter bedanke ich mich bei allen Führungspersonen, welche sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten.

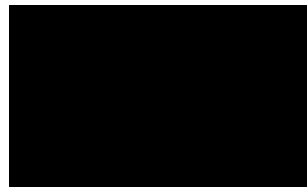
Zuletzt bedanke ich mich bei allen anderen Personen, die mich bei der Erstellung meiner Master-Arbeit mit fachlichen Inputs und zeitlichen Ressourcen unterstützt haben.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master-Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind. Ich versichere ferner, dass ich diese Master-Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland als wissenschaftliche Arbeit vorgelegt habe. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Ins, 19. Juni 2015

Christoph Vogel



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Fragestellung	2
1.2	Gegenstand der Untersuchung und Abgrenzung	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theorie und Hypothesen	5
2.1	Voice behavior (VB)	5
2.2	Absicht zur Implementierung von VB	7
2.3	Mediierender Effekt durch Bewertung der Verbesserungsvorschläge	10
2.4	Moderator auf Bewertung (Stufe 1)	11
2.4.1	Moderierender Effekt durch Leistungsbeurteilung	12
2.5	Moderatoren auf Implementierungsabsicht (Stufe 2)	14
2.5.1	Moderierender Effekt durch Zeitdruck	14
2.5.2	Moderierende Effekte durch Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum	16
2.5.3	Moderierende Effekte durch das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl	19
2.6	Untersuchungsmodell und Hypothesenüberblick	21
3	Methoden	22
3.1	Organisationen für die Untersuchungsdurchführung	22
3.2	Bestimmung der optimalen Stichprobengrösse	23
3.3	Ablauf der Datenerhebung	24
3.3.1	Pilotstudie	24
3.3.2	Untersuchung	24
3.4	Aufbau des Befragungsinstruments	25
3.5	Verwendete Untersuchungsinstrumente und Kontrollvariablen	26
3.5.1	Voice behavior (VB)	27
3.5.2	Implementierungsabsicht	27
3.5.3	Bewertung	28
3.5.4	Leistungsbeurteilung	29
3.5.5	Zeitdruck	29
3.5.6	Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum	29
3.5.7	Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl	30
3.5.8	Kontrollvariablen	31
3.6	Analyseverfahren	33
3.6.1	Korrelationen	33
3.6.2	Regressionsanalyse (lineare Regression)	34
3.6.3	Explorative Analysen	35

3.7	<i>Prüfung der Faktorenstruktur der verwendeten Skalen</i>	36
3.8	<i>Prüfung der Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse</i>	37
3.8.1	<i>Normalverteilung der Variablen</i>	38
3.8.2	<i>Linearität in den Parametern / Variablen</i>	39
3.8.3	<i>Erwartungswert Null für den Fehlerterm</i>	39
3.8.4	<i>Homoskedastizität</i>	39
3.8.5	<i>Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen</i>	40
3.8.6	<i>Multikollinearität</i>	40
3.8.7	<i>Multivariate Ausreisser</i>	41
4	Ergebnisse	42
4.1	<i>Deskriptive Ergebnisse</i>	42
4.1.1	<i>Stichprobe</i>	42
4.1.2	<i>Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitätswerte</i>	45
4.1.3	<i>Unterschiede zwischen den Organisationen</i>	46
4.2	<i>Hypothesenprüfung</i>	46
4.2.1	<i>Mediatoreffekte</i>	46
4.2.2	<i>Moderatoreffekte</i>	49
4.2.3	<i>Untersuchungsmodell und Zusammenfassung der Hypothesen</i>	52
4.3	<i>Explorative Analysen</i>	54
5	Interpretation und Diskussion	58
5.1	<i>Interpretation der Ergebnisse</i>	58
5.1.1	<i>Verbindung VB und Implementierungsabsicht</i>	58
5.1.2	<i>Unterschiedliche Bewertung von verbesserungsorientiertem VB und problemorientiertem VB</i> . 59	
5.1.3	<i>Verbindung Bewertung und Implementierungsabsicht</i>	60
5.1.4	<i>Mediation durch die Bewertung</i>	60
5.1.5	<i>Beeinflussung durch Leistungsbeurteilung</i>	60
5.1.6	<i>Fördernde und hemmende Faktoren für die Implementierungsabsicht</i>	61
5.1.7	<i>Resultate der explorativen Analysen</i>	62
5.1.8	<i>Fazit</i>	63
5.2	<i>Einschränkungen und kritische Würdigung</i>	63
5.2.1	<i>Methodische Kritik</i>	63
5.2.2	<i>Untersuchungsbedingte Einschränkungen</i>	65
5.3	<i>Implikationen für die Forschung</i>	68
5.3.1	<i>Fokus auf personenbezogene Einflussfaktoren</i>	68
5.3.2	<i>Erweiterung um die Implementierung</i>	69
5.3.3	<i>Geschlechterspezifische Resultate</i>	69
5.3.4	<i>Unterstützungsleistungen für Vorgesetzte</i>	69
5.3.5	<i>Best practice Organisationen</i>	70
5.4	<i>Implikationen für die Praxis</i>	70
5.4.1	<i>Gestaltungsfeld 1: Innovationsstrategie und innovation governance</i>	70

5.4.2	<i>Gestaltungsfeld 2: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln</i>	71
5.4.3	<i>Gestaltungsfeld 3: Innovationskultur und Transformation</i>	72
5.4.4	<i>Gestaltungsfeld 4: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit</i>	73
5.5	<i>Schlusswort</i>	73
6	Literaturverzeichnis	74
7	Abbildungsverzeichnis	84
8	Tabellenverzeichnis	85
9	Abkürzungsverzeichnis	88
Anhang A	89
Anhang B	93
Anhang C	103
Anhang D	117
Anhang E	119
Anhang F	131

Gendergerechte Schreibweise

Für die Arbeit wurde eine gendergerechte Schreibweise angewandt. Sofern dies in Ausnahmefällen nicht möglich war, ist das nicht berücksichtigte Geschlecht selbstverständlich gleichermassen miteingeschlossen.

Zeichenanzahl

Zeichenanzahl: 199'377 Zeichen (ab Einleitung, bis und mit Literaturverzeichnis).

Zeichenanzahl Abstract (englisch): 1'152 Zeichen (ohne Schlüsselwörter).

Zeichenanzahl Zusammenfassung (deutsch): 1'198 Zeichen (ohne Schlüsselwörter).

1 Einleitung

Die Innovationsfähigkeit hat heutzutage aus vielerlei Perspektiven eine sehr wichtige Bedeutung. Aus volkswirtschaftlicher Sicht kann Innovationsfähigkeit als eine Grundlage für das Entstehen neuer Industriezweige, Unternehmen und Arbeitsplätze angesehen werden (z.B. OECD, 2010). Aus der Perspektive von Unternehmen ist es wichtig, viel Innovationspotenzial aufzubringen, damit die Produkte und Dienstleistungen den Anforderungen und Bedürfnissen des aktuellen Marktes gerecht werden. Dies ist eine der zentralen Herausforderung der Unternehmen von heute (Oertig & Kels, 2014). Innovation kann Organisationen im Markt einerseits zur Differenzierung von konkurrierenden Unternehmen verhelfen. Andererseits kann durch Innovation auch die Kosteneffizienz verbessert werden (Oertig & Kels, 2014). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Innovation daher ein Mittel zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele (Oertig & Kels, 2014).

Folgens der OECD (2005) werden vier zentrale Innovationstypen unterschieden: *Produktinnovationen*, *Prozessinnovationen*, *Marketinginnovationen* und *organisatorische Innovationen*. Grundsätzlich ist es möglich, dass Mitarbeitende von Unternehmen auf alle diese Innovationstypen Einfluss nehmen können. Nach Oertig und Kels (2014) fördern weitreichende Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden bei Unternehmensentscheidungen das unternehmerische Denken und Handeln. Der Einbezug von Mitarbeitenden sowie das Einholen von Verbesserungsvorschlägen sind deshalb auch essentiell für Organisationen (z.B. Fast, Burris & Bartel, 2014; MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011; Morrison, 2014). Diese grosse praktische Bedeutung des Themas erklärt wahrscheinlich die zunehmenden Forschungsbemühungen rund um das Anbringen von Verbesserungsvorschlägen und Ideen durch Mitarbeitende.

Vor mehr als 40 Jahren machte Hirschman (1970) darauf aufmerksam, dass es für Organisationen sehr wertvoll ist, wenn Mitarbeitende ineffiziente Bedingungen hinterfragen (Maynes & Podsakoff, 2014). Die ersten Forschungsarbeiten zum Anbringen von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeitende und zu verwandten Themen erschienen dann in den späten 1980er-Jahren (Morrison, 2014; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988). Ab dem Jahr 1994 kam es zu einer starken Zunahme der Forschungsarbeiten rund um das Themengebiet (Maynes & Podsakoff, 2014; Morrison, 2014). Nach Morrison (2014) wurde jedoch das Anbringen von Verbesserungsvorschlägen, welche über die formelle Rollenerwartung der Mitarbeitenden hinaus gehen, erst gegen Ende der 1990-er Jahre als eine wichtige Verhaltensform von Mitarbeitenden anerkannt (vgl. extra role behavior; z.B. Van Dyne, Cummings & Parks, 1995).

Durch die aktuelle Literatur wird deutlich, dass Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden auch heute nicht immer auf fruchtbaren Boden stossen (z.B. Fast et al., 2014; Morrison, 2014). Ausgehend von diesen und ähnlichen Befunden konnte von Fast et al. (2014) aufgezeigt wer-

den, dass Vorgesetzte teilweise mit Abneigung auf Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden reagieren. Die Abneigung von Vorgesetzten führt nicht nur dazu, dass weniger Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden umgesetzt werden. Durch Abneigung und ähnliche Effekte können Vorgesetzte auch bestimmte Verhaltensweisen zeigen, welche dazu führen, dass Mitarbeitende langfristig weniger Verbesserungsvorschläge anbringen (z.B. Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009; Detert & Burris, 2007; Dutton & Ashford, 1993; Fast et al., 2014; Landau, 2009). Wenn Mitarbeitende wichtige Informationen zu Problemen oder Optimierungsmöglichkeiten zurückhalten (vgl. employee silence; z.B. Morrison, 2011; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008), können in Unternehmen Fehler und weitere schädliche Folgen auftreten (z.B. Morrison, 2011; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

Nebst den Reaktionen von Vorgesetzten auf Verbesserungsvorschläge wurde auch der Zusammenhang zwischen Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden und der Implementierungsabsicht durch Vorgesetzte (oder ähnlichen Konstrukten) untersucht (z.B. Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000; Burris, 2012; Cheung & Liu, 2014; Jung, 2014; Lam, 2013; Ng & Feldman, 2012). Die genauen Wirkmechanismen zwischen Verbesserungsvorschlägen und der Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten wurden jedoch erst von wenigen Forschenden hinterfragt (z.B. Cheung & Liu, 2014; Jung, 2014). Möglicherweise konnten deshalb noch keine eindeutigen Resultate zum besagten Zusammenhang ermittelt werden (Jung, 2014). Wie genau es von Verbesserungsvorschlägen zur Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten kommt, scheint jedoch aus wissenschaftlicher Perspektive, wie auch aus der Sicht von Unternehmen, sehr interessant zu sein. Die Frage wann und wieso Vorgesetzte Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden umzusetzen wollen, steht daher im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Die Ziele und Fragestellungen der Studie werden im Folgenden detailliert dargestellt.

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es zu ermitteln, wann und wieso Vorgesetzte in Organisationen bereit sind, die Verbesserungsvorschläge von ihren Mitarbeitenden weiterzuverfolgen oder umzusetzen. Dabei wird einerseits der Frage nachgegangen, was bei Vorgesetzten zu einer guten Bewertung von Verbesserungsvorschlägen führt. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf der Art, wie Mitarbeitende die Verbesserungsvorschläge an Vorgesetzte herantragen und wie sie dabei durch Vorgesetzte wahrgenommen werden. Andererseits soll auch untersucht werden, wie bei Vorgesetzten die Absicht zur Implementierung von Verbesserungsvorschlägen entsteht und welche Faktoren die Implementierungsabsicht der Vorgesetzten potentiell fördern oder hemmen. Dabei werden primär Aspekte der Arbeitsumgebung in der Organisation (bedingungsbezogene Faktoren) betrachtet. Es wird aber auch auf Faktoren eingegangen, die möglicherweise gleichermassen auf Arbeitsbedingungen und auf persönlichen Merkmalen (personenbezogene

Faktoren) von Führungspersonen beruhen. Zur genauen Darstellung der Zielsetzung wurden für die Arbeit die nachfolgenden Haupt- und Unterfragestellungen formuliert:

Hauptfragestellung:

Wann und wieso sind Vorgesetzte bereit, Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden umzusetzen?

Untergeordnete Fragestellungen (UF):

UF1: Wann bewerten Vorgesetzte die Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden positiv?

UF2: Vermittelt die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen (durch Vorgesetzte) den Zusammenhang zwischen Verbesserungsvorschlägen und der Implementierungsabsicht?

UF3: Welche Faktoren fördern oder hemmen die Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten?

Um die Haupt- und Unterfragestellungen zu beantworten, wurden insgesamt 14 Hypothesen formuliert. Diese werden im Theorieteil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2) schrittweise hergeleitet und anschliessend überprüft. Im Ergebnisteil wird der Bezug zwischen den 14 Hypothesen und den oben aufgeführten untergeordneten Fragestellungen UF1 bis UF3 aufgezeigt (vgl. Tabelle 15).

1.2 Gegenstand der Untersuchung und Abgrenzung

Aktuell besteht eine gute Forschungsgrundlage in den Themenbereichen der Fragestellung. Von Edmondson und McManus (2007) werden für die Beforschung gut begründeter Fragen quantitative Methoden empfohlen. Deswegen wurde für die vorliegende Arbeit ein quantitatives Forschungsvorgehen konzipiert. Basierend auf vorhandenen Forschungsergebnissen konnten einerseits die Hypothesen der Arbeit hergeleitet werden. Andererseits erleichterte die breite Forschungsgrundlage auch die Ausarbeitung des Untersuchungsinstruments.

Für die Untersuchung wurden ausschliesslich auf der Ebene von Führungspersonen Daten erhoben. Nebst dem verwendeten Befragungsinstrument wurden aufgrund der beschränkten Ressourcen der teilnehmenden Unternehmen keine weiteren Informationsquellen beigezogen.

Nach Schüpbach (2013) können psychologische Arbeitsanalyseverfahren in bedingungsbezogene und personenbezogene Verfahren unterteilt werden. Bei bedingungsbezogenen psychologischen Arbeitsanalyseverfahren werden objektive bzw. objektivierbare Analysedaten erhoben. Die bedingungsbezogene Analyse wird unabhängig von Merkmalen der untersuchten Person durchgeführt (Strohm & Ulich, 1997). Bei personenbezogenen Arbeitsanalyseverfahren hingegen steht die individuelle Passung von Mensch und Arbeit im Vordergrund (Schüpbach, 2013). Die Unterscheidung kann auch bei Interventionen in Unternehmen wegleitend sein (z.B. Ulich,

2011). Ausgehend von der Art des Arbeitsanalyseverfahrens können bedingungsbezogene oder personenbezogene Interventionen¹ abgeleitet werden. Für den Themenbereich rund um die Handhabung von Verbesserungsvorschlägen wird angenommen, dass personenbezogene Interventionen in Organisationen hauptsächlich über Personalentwicklungs- oder Personalrekrutierungsmaßnahmen abgedeckt werden können. Da viele dieser Massnahmen gerade auf der Ebene von Führungspersonen sehr teuer sein können, ist es denkbar, dass durch personenbezogene Interventionen schnell hohe Kosten für die Unternehmen entstehen. Zudem wird davon ausgegangen, dass viele der personenbezogenen Interventionen in Organisationen eher in Form von langfristigen Massnahmen umgesetzt werden und damit weniger kurzfristige Effekte erzielt werden können. Im Gegensatz dazu sind bedingungsbezogene Interventionen zur verbesserten Handhabung von Verbesserungsvorschlägen in Organisationen womöglich einfacher und schneller zu implementieren. Besonders unter Einbezug von Experten und Expertinnen aus dem Arbeitsumfeld lassen sich womöglich praxiskonforme und hocheffektive Massnahmen ausarbeiten. Aus diesem Grund liegt auch der Fokus der vorliegenden Untersuchung primär auf Bedingungen der Organisationen.

Wie in den Fragestellungen ersichtlich, wurde inhaltlich nicht die effektive Implementierung von Verbesserungsvorschlägen erhoben, sondern die Absicht der Vorgesetzten, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden zu implementieren. Damit können mit dieser Arbeit nur Aussagen zur Implementierungsabsicht, nicht aber zur effektiven Implementierung von Verbesserungsvorschlägen getroffen werden. Es wird jedoch ein Zusammenhang zwischen der Implementierungsabsicht und der effektiven Implementierung von Verbesserungsvorschlägen vermutet.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 der Arbeit wird der aktuelle theoretische Hintergrund rund um die Fragestellung dargestellt. Dabei werden die Hypothesen für die Untersuchung formuliert. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen zur Hypothesenprüfung vorgestellt. Im Anschluss werden in Kapitel 4 die Ergebnisse der Arbeit dargestellt. In Kapitel 5 folgt schliesslich die Diskussion, wobei die Ergebnisse der Arbeit interpretiert und reflektiert werden. Nebst der Darstellung der Implikationen für Forschung und Praxis werden auch Einschränkungen der Arbeit dargestellt und reflektiert.

¹ Bei bedingungsbezogenen Interventionen werden durch Massnahmen der Arbeitsgestaltung die Verhältnisse in Organisationen verändert (z.B. Ulich, 2011). Durch personenbezogene Interventionen soll das Verhalten von Mitarbeitenden verändert werden (z.B. Ulich, 2011).

2 Theorie und Hypothesen

Im nachfolgenden Theorieteil werden der aktuelle Stand der Forschung sowie die Definitionen der verwendeten Konstrukte vorgestellt. Die Konstrukte werden auf der Basis bestehender Forschungsergebnisse miteinander in Verbindung gebracht, wobei auch die Hypothesen der Arbeit herausgearbeitet werden.

Zunächst wird in den Abschnitten 2.1 und 2.2 auf die Operationalisierung der Verbesserungsvorschläge sowie auf die Implementierungsabsicht eingegangen. In der Folge wird herausgearbeitet, wie die Bewertung der Verbesserungsvorschläge den Zusammenhang zwischen Verbesserungsvorschlägen und der Implementierungsabsicht erklärt, sprich mediiert² (vgl. 2.3). In den Abschnitten 2.4 und 2.5 folgt die Darstellung der moderierenden³ Variablen des Untersuchungsmodells. Abschnitt 2.6 schliesst mit einer zusammenfassenden Darstellung des Untersuchungsmodells mit allen 14 Hypothesen.

2.1 *Voice behavior (VB)*

Das Anbringen von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeitende kann durch das Konstrukt **voice behavior**⁴ (VB) operationalisiert werden. In einer der ersten Studien zu VB von Rusbult et al. (1988) wird VB als aktiver und konstruktiver Versuch zur Optimierung von Bedingungen beschrieben. In der Definition werden sowohl Vorgesetzte als auch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen als mögliche Adressaten beschrieben. Die Definition von Rusbult et al. (1988) ist etwas breiter als die heute gängige Definition von LePine und Van Dyne (1998a). Bei Rusbult et al. (1988) werden bspw. das Hilfesuchen ausserhalb der Organisation sowie die Offenlegung von illegalen, unmoralischen oder illegitimen Praktiken (vgl. whistle-blowing; z.B. Miceli & Near, 1992) miteingeschlossen (Morrison, 2014). Bei LePine und Van Dyne (1998a) wird VB als die freiwillige und konstruktive Infragestellung von vorherrschenden Aspekten in Organisationen beschrieben. Hinter dem Konstrukt steckt grundsätzlich die positive Intention der Mitarbeitenden, die Arbeitsumgebung oder Aspekte der Organisation zu verbessern. Damit ist VB nicht lediglich eine Kritik an den vorliegenden Gegebenheiten (LePine & Van Dyne, 1998b). Von Morrison (2014) wird VB als die informelle Kommunikation von Ideen, Vorschlägen, Sorgen oder Problemen durch Mitarbeitende beschrieben. VB richtet sich nach Morrison

² Mediator: Eine Variable, welche einen Zusammenhang zwischen zwei anderen Variablen vermittelt (z.B. Hayes, 2013a; Bortz & Döring, 2006).

³ Moderator: Eine Variable, welche einen bereits bestehenden Zusammenhang (Stärke oder Richtung) einer unabhängigen Variable (UV) auf eine abhängige Variable (AV) verändert (z.B. Hayes, 2013a; Bortz & Döring, 2006).

⁴ Da keine gute deutsche Übersetzung des Fachbegriffs „voice behavior“ vorliegt, wird im Folgenden durchgängig die Abkürzung VB verwendet.

(2014) an Personen, die in der Lage sind, die Vorschläge umzusetzen. Die durch VB geäußerten arbeits- und organisationsrelevanten Inputs können durch Mitarbeitende einerseits als *Möglichkeit zur weiteren Verbesserung* kommuniziert werden. Andererseits können die Inputs der Mitarbeitenden auch als *Notwendigkeiten* kommuniziert werden (Morrison, 2011). Hinter der Definition von VB steckt die implizite Annahme, dass das Verhalten auch mit Risiken verbunden ist, weil Mitarbeitende gegenüber Vorgesetzten die aktuelle Situation in Frage stellen (Morrison, 2011).

Nach Van Dyne, Ang und Botero (2003) gibt es diverse andere Konstrukte, die nicht explizit als VB bezeichnet werden, dem Konstrukt aber sehr nahe kommen. Die Forschungsrichtungen zu „issue selling“ (z.B. Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Dutton & Ashford, 1993), „upward dissent“ (z.B. Kassing, 1997; Kassing, 2002) und dem bereits erwähnten „whistle blowing“ (z.B. Miceli & Near, 1992) kommen dem Konstrukt VB sehr nahe (Morrison, 2014).

Wie erläutert, umfasst VB einerseits die Kommunikation von Möglichkeiten zur Verbesserung der aktuellen Situation. Andererseits wird auch die Kommunikation von Änderungen als Notwendigkeit in die Definition mit eingeschlossen (Morrison, 2011). Auf Basis dieser Unterscheidung werden von Liang, Farh und Farh (2012) zwei VB Formen unterschieden. In Anlehnung an die Definition von LePine und Van Dyne (1998b) definieren Liang et al. (2012) **verbesserungsorientiertes VB** (promotive voice behavior) als Äusserung von neuen Ideen oder Vorschlägen, mit der Absicht, die Arbeitspraktiken und die Funktion der Abteilung oder Organisation zu verbessern. Im Gegensatz dazu wird durch **problemorientiertes VB** (prohibitive voice behavior) die Äusserung von Sorgen zu aktuell vorherrschenden Arbeitspraktiken, Zwischenfällen oder zu schadendem Mitarbeitendenverhalten definiert. Bei verbesserungsorientiertem VB liegt der Fokus auf der Erreichung von Idealen und auf der Erweiterung von Möglichkeiten. Der Fokus von problemorientiertem VB liegt auf der Verhinderung von schädlichen Umständen. Dabei werden bei letzterer Form nicht unbedingt klare Lösungsvorschläge mitkommuniziert. Auffällig ist auch die Unterscheidung der beiden Sub-Konstrukte hinsichtlich der zeitlichen Perspektive. Bei problemorientiertem VB liegt der inhaltliche Fokus eher auf der Vergangenheit, während bei verbesserungsorientiertem VB eher die Zukunft im Fokus steht (Liang et al., 2012).

Durch Morrison (2011) werden drei weitere Typen von VB unterschieden: Vorschlagfokussiertes VB (suggestion-focused voice), problemfokussiertes VB (problem-focused voice) und meinungsfokussiertes VB (opinion-focused voice). **Vorschlagfokussiertes VB** wird ähnlich wie verbesserungsorientiertes VB als die Kommunikation von Vorschlägen oder Ideen für die Verbesserung der Abteilung oder Organisation definiert. Mit **problemfokussiertem VB** werden wie auch bei problemorientiertem VB die Äusserung von Sorgen durch Mitarbeitende bezüglich Arbeitspraktiken, Zwischenfällen oder Verhaltensweisen beschrieben. Beide Konzeptualisierungen stellen gleichermaßen den Status quo der Arbeitsumgebung in Frage, mit der Absicht,

die Vorteile für die Organisation zu erhöhen. **Meinungsfokussiertes VB** als letzte Konzeptualisierung beschreibt die Kommunikation von Standpunkten zu arbeitsbezogenen Themen, die sich von den Ansichten anderer Personen unterscheiden (Morrison, 2011). Meinungsfokussiertes VB kommt dem oben erwähnten „upward dissent“ (z.B. Kassing, 1997; Kassing, 2002) sehr nahe.

Eine weitere Unterscheidung in zwei Facetten wird z.B. von dem Autoren Burris (2012) vorgenommen. So beschreibt Burris (2012) **herausforderndes VB** (challenging voice) als explizite Äusserung von Uneinigkeit, welche auch eher konfrontativ an Vorgesetzte herangetragen wird (Grant, Gino & Hoffman, 2011; zitiert nach Burris, 2012, S. 853). Durch herausforderndes VB wird im Vergleich zu anderen Operationalisierungen von VB der Grad der offensiven Herausforderung durch Mitarbeitende stärker hervorgehoben (Burris, 2012). Mit **unterstützendem VB** (supportive voice) wird eine Stabilisierung von aktuellen Richtlinien und Praktiken beabsichtigt. Unterstützendes VB oft dann beobachtet werden, wenn Mitarbeitende bei Entscheidungen miteinbezogen werden (Burris, 2012).

2.2 *Absicht zur Implementierung von VB*

Implementierungsabsicht von VB gibt den Grad an, zu dem Vorgesetzte beabsichtigen, die eingebrachten Vorschläge weiterzuverfolgen oder zu implementieren. Das Weiterverfolgen kann sich dadurch kennzeichnen, dass Vorgesetzte die Vorschläge selbst genehmigen, umsetzen oder zu ihren Vorgesetzten weitertragen. Die Implementierungsabsicht überlappt mit den drei Konstrukten Ideenimplementierung (z.B. Baer, 2012), Ideenunterstützung (z.B. Burris, 2012) sowie mit der Absicht zur Implementierung von Rat (z.B. MacGeorge, Feng, Butler & Budarz, 2004). Durch das Konstrukt **Absicht zur Implementierung von Rat** (advice) wird die Wirksamkeit eines geäußerten Rates erfasst. Zentral sind dabei vor allem der überzeugende Charakter des geäußerten Rates sowie die Veränderung der Haltung oder des Verhaltens der Ratempfangenden Personen (MacGeorge et al., 2004). Offensichtlich bezieht sich das Konstrukt im Unterschied zur Implementierungsabsicht von VB auf Rat und nicht auf VB. VB bezieht sich definitionsgemäss auf Aspekte der Arbeit und es wird impliziert, dass sich VB an Vorgesetzte oder an andere entscheidungstragende Personen richtet (vgl. Ausführungen und Quellen unter 2.1). Rat kann im Unterschied dazu über den Arbeitskontext hinaus und unabhängig von Rollen in Organisationen ausgetauscht werden (z.B. Bonaccio & Dalal, 2006). Durch das zweite verwandte Konstrukt **Ideenimplementierung** (idea implementation) wird auf der Ebene von Führungspersonen erhoben, wie häufig Ideen von Mitarbeitenden in der Vergangenheit bestimmte Etappen der Umsetzung erreicht haben (Baer, 2012). Definitionsgemäss geht es hierbei um die Umsetzung von Ideen, wobei der Begriff „Ideen“ nicht abgegrenzt wird. Es ist denkbar, dass Verbesserungsvorschläge in der Form von Ideen miteingeschlossen werden. Das letzte verwandte Konstrukt der Implementierungsabsicht ist **Ideenunterstützung**. In der Literatur wer-

den für das Konstrukt die Begriffe „endorsement“ resp. „idea endorsement“ verwendet. Burris (2012, zitiert nach Lam, 2013) beschreibt Ideenunterstützung als „(...) the managers' decision to support, recommend, or implement a raised issue“ (S. 42). Es fällt auf, dass durch Ideenunterstützung nicht gezwungenermassen die *Absicht* zur Implementierung erfasst wird. Durch die oben aufgeführte Definition von Burris (2012, zitiert nach Lam, 2013, S. 42) wird deutlich, dass durch die breitere Abgrenzung des Konstrukts womöglich nur die Unterstützung oder die Weiterempfehlung durch Vorgesetzte erfasst wird.

Die Studienergebnisse zum Thema „wie reagieren Vorgesetzte auf VB“ sind eher inkonsistent und z.T. sogar widersprüchlich (Jung, 2014). Erst in wenigen Untersuchungen wurde Ideenunterstützung als Reaktion von Vorgesetzten auf VB der Mitarbeitenden untersucht (Lam, 2013). Durch die Metaanalyse von Ng und Feldman (2012) wurde die Verbindung von VB und Ideenimplementierung mithilfe von drei Studien recherchiert. Das Ausmass der Implementierung wurde dabei jedoch bei den befragten Mitarbeitenden und nicht bei deren Vorgesetzten erfragt. In der Metaanalyse wurde zwischen den beiden Konstrukten ein positiver, stichprobengrossengewichteter Korrelationskoeffizient von .65 errechnet. Auch in der etwas älteren Studie von Axtell et al. (2000) zu Vorschlägen und deren Implementierung korrelierten die Skalen „Vorschläge“ (suggestions) und „Implementierung“ (implementation) zu .54 höchst signifikant. Die Implementation wurde jedoch wie bei der Metaanalyse von Ng und Feldman (2012) auf der Ebene der Mitarbeitenden erfragt. Inhaltlich wurden durch die beiden Skalen „Vorschläge“ und „Implementierung“ (1) neue Ziele, (2) neue Arbeitsmethoden oder -techniken, (3) neue Methoden zur Erreichung von Arbeitszielen, (4) neue Informations- oder Aufzeichnungssysteme, (5) neue Produkte oder Produktverbesserungen und (6) andere Aspekte der Arbeit erhoben (Axtell et al., 2000). Unter „Vorschlägen“ wurden die Mitarbeitenden befragt, inwiefern sie Vorschläge zu den sechs aufgeführten Vorschlagsarten machen. Mit „Implementierung“ wurde nach dem Ausmass der Umsetzung der Vorschlagsarten gefragt. Auch Lam (2013) untersuchte den Effekt von VB auf die Ideenunterstützung bei Vorgesetzten. Im Rahmen von zwei Teilstudien kam zum Vorschein, dass direktes, klares und explizit geäussertes VB von Mitarbeitenden (voice directness) einen signifikant positiven Effekt auf Ideenunterstützung bei Vorgesetzten hat.

Studien zeigen aber auch, dass Vorgesetzte nicht immer beabsichtigen, Verbesserungsvorschläge zu implementieren. Lam (2013) erwähnt, dass die Bearbeitung von Vorschlägen für Vorgesetzte nicht immer einfach ist, weil dies für Vorgesetzte oft mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden ist. Von Fast et al. (2014) wurde aufgezeigt, dass die Selbstwirksamkeitserwartung⁵ der

⁵ Selbstwirksamkeitserwartung (self-efficacy) wird definiert als den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, bestimmte Handlungen zu organisieren und auszuführen, um künftige Situationen bewältigen zu können (z.B. Bandura, 1995).

Vorgesetzten einen Effekt auf die Implementierungsabsicht hat. So forderten Vorgesetzte mit niedriger Selbstwirksamkeitserwartung Mitarbeitende weniger auf, ihre Verbesserungsvorschläge, Wissensinhalte und Erfahrungen zu teilen. Damit einher geht bei Vorgesetzten auch die geringere Absicht, VB-Inhalte implementieren zu wollen (Fast et al., 2014). Burris (2012) untersuchte in zwei Experimenten den Effekt der zwei VB-Formen herausforderndes- und unterstützendes VB auf die Ideenunterstützung durch Vorgesetzte. In beiden Experimenten konnte er aufzeigen, dass Ideenunterstützung durch Vorgesetzte vom VB-Typ (herausforderndes- vs. unterstützendes VB) abhängig ist. Es zeichnete sich in einem der beiden Experimente ein signifikant negativer Effekt von herausforderndem VB auf Ideenunterstützung ab. Von unterstützendem VB ging kein signifikanter Effekt aus.

Wie nun verdeutlicht wurde, sind die Effekte zwischen VB und der Implementierungsabsicht inkonsistent. Dies wurde auch bereits von Jung (2014) für die Ideenunterstützung beschrieben. Die unterschiedlichen Effekte von herausforderndem und unterstützendem VB auf die Ideenunterstützung in der Studie von Burris (2012) lassen erahnen, dass ein Grund für die Inkonsistenz der Resultate in der eindimensionalen Verwendung des VB-Konstrukts liegen könnte. Die Resultate von Cheung und Liu (2014) unterstützen diese Annahme. Cheung und Liu (2014) untersuchten den Effekt der zwei VB-Dimensionen verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB auf die Ideenunterstützung. Verbesserungsorientiertes VB führte in den zwei untersuchten Szenarien zu höherer Ideenunterstützung als problemorientiertes VB. In einem Szenario zeichnete sich ein geringfügiger Effekt vom VB-Typ auf Ideenunterstützung ab, währenddem sich im zweiten Szenario ein signifikanter Effekt zeigte.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wird für die vorliegende Untersuchung erwartet, dass sich verbesserungsorientiertes VB von Mitarbeitenden positiv auf die Implementierungsabsicht von Vorgesetzten auswirkt, währenddem problemorientiertes VB die Implementationsabsicht reduziert. Die Effekte von H1 und H2 werden hier angenommen, ohne dass weitere beeinflussende oder vermittelnde Variablen mitberücksichtigt werden⁶:

H1: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

H2: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

⁶ Durch die Hypothesen H1 und H2 wird die Grundlage für die UF2 (vgl. 1.1) geschaffen.

2.3 *Mediierender Effekt durch Bewertung der Verbesserungsvorschläge*

Die unterschiedlichen Reaktionen von Vorgesetzten auf die Art von VB (z.B. Burris, 2012; Cheung & Liu, 2014) können zur Annahme führen, dass es bei Vorgesetzten zu einer Bewertung kommt, wenn Mitarbeitende mit Verbesserungsvorschlägen an sie herantreten. Dies konnte für VB-Empfangende⁷ bereits in diversen Studien aufgezeigt werden (z.B. Jung, 2014; MacGeorge et al., 2004; Whiting, Maynes, Podsakoff & Podsakoff, 2012). Nach Whiting et al. (2012) sind für die Bewertung von Vorschlägen der Inhalt, die Quelle sowie der Kontext zentral. Jung (2014) macht darauf aufmerksam, dass gerade die Bewertung der VB-Mitteilung ein wichtiger resp. kritischer Indikator im Hinblick auf die Interpretation der VB-Mitteilung ist. In Anlehnung an Watzlawick, Bevelas und Jackson (1967, zitiert nach Jung, 2014, S. 5) nimmt Jung (2014) an, dass Vorgesetzte die VB-Mitteilung bewerten und je nach Ausgang dieses Bewertungsprozesses unterschiedlich auf die Mitteilung reagieren. Ausgehend davon wurde von Jung (2014) die wahrgenommene **Konstruktivität** (constructiveness resp. effectiveness) als eine Form der Bewertung der Verbesserungsvorschläge untersucht. Aus den Ergebnissen der beiden Teilstudien von Jung (2014) gehen hoch signifikant positive Effekte zwischen der Bewertung (constructiveness resp. effectiveness) und der Implementierungsabsicht (Ideenunterstützung) hervor. Ein ähnlicher Effekt konnte bereits durch die frühere Studie von MacGeorge et al. (2004) zur Annahme von Rat (advice) ermittelt werden. Personen, die Verbesserungsvorschläge als nützlich erachten und diesen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sind, weisen eine erhöhte Absicht zur Implementierung der Vorschläge auf.

Aufgrund dieser Zusammenhänge wird angenommen, dass sich bei Führungspersonen zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität) und der Absicht zur Implementierung ein positiver Effekt zeigt⁸:

H3: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

Wie bereits aufgezeigt, reagieren Vorgesetzte z.T. unterschiedlich auf die Art von VB (z.B. Burris, 2012; Cheung & Liu, 2014). Jung (2014) konnte aufzeigen, dass die Art von VB (verbesserungsorientiertes vs. problemorientiertes VB) auch hoch signifikant mit der *Bewertung* der Verbesserungsvorschläge durch Vorgesetzte korreliert. Entsprechend den Effekten von H1 und H2 korreliert verbesserungsorientiertes VB auch höher mit der Bewertung der Verbesserungsvor-

⁷ Unter VB-Empfangenden sind in diesem Fall nicht nur Führungspersonen gemeint.

⁸ Durch die dritte Hypothese werden Aspekte der UF2 (vgl. 1.1) abgedeckt.

schläge als problemorientiertes VB (Jung, 2014). Basierend darauf werden folgende Hypothesen abgeleitet⁹:

H4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

H5: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

Jung (2014) konnte zudem aufzeigen, dass die Verbindung zwischen VB und der Absicht zur Implementierung (Ideenunterstützung) durch die wahrgenommene Konstruktivität mediiert wird. Aufgrund dessen und aufgrund der oben aufgeführten Hypothesen H1 bis H5 wird erwartet, dass die Bewertung der Verbesserungsvorschläge durch Vorgesetzte den Effekt von VB auf die Implementierungsabsicht erklärt. Für die vorliegende Untersuchung wird davon ausgegangen, dass sowohl der positive Effekt von verbesserungsorientiertem VB auf die Implementierungsabsicht als auch der negative Effekt von problemorientiertem VB auf die Implementierungsabsicht durch die Bewertung mediiert werden¹⁰:

H6: Der positive Zusammenhang von verbesserungsorientiertem VB und der Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

H7: Der negative Zusammenhang von problemorientiertem VB und der Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

2.4 Moderator auf Bewertung (Stufe 1)

Die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen basiert nicht nur auf der Art (verbesserungsorientiert vs. problemorientiert), wie die Vorschläge an Vorgesetzte adressiert werden (z.B. Burris, 2012; Cheung & Liu, 2014; Jung, 2014). Die Bewertung ist wahrscheinlich auch abhängig von Merkmalen der Person, welche die Verbesserungsvorschläge anbringt (z.B. Whiting et al., 2012). Im nachfolgenden Abschnitt wird aufgezeigt, wie Merkmale der Mitarbeitenden die Vorgesetztenbewertung der Verbesserungsvorschläge beeinflussen können.

⁹ Durch die Hypothesen H4 und H5 werden Aspekte der UF1 (vgl. 1.1) abgedeckt.

¹⁰ Durch die Hypothesen H6 und H7 wird die UF2 (vgl. 1.1) abgedeckt.

Um aufzuzeigen, wie die Moderatoren die Beziehungen im Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 1; S. 21) beeinflussen, werden in dieser Arbeit die Bezeichnungen „Stufe 1“ und „Stufe 2“ verwendet. Stufe 1 bezeichnet in Anlehnung an Edwards und Lambert (2007) den Bereich vor dem Mediator (zwischen UV und Mediator im Untersuchungsmodell). Für den Bereich nach dem Mediator (zwischen Mediator und AV) wird die Bezeichnung Stufe 2 verwendet (Edwards & Lambert, 2007).

2.4.1 Moderierender Effekt durch Leistungsbeurteilung

Verbesserungsvorschläge werden von Vorgesetzten als konstruktiver bewertet, je erfahrener und vertrauenswürdiger die Person mit dem Vorschlag ist (Whiting et al., 2012). Whiting et al. (2012) konnten auch aufzeigen, dass die **Leistungsbeurteilung** der Mitarbeitenden hoch signifikant mit der Bewertung der Vorschläge korreliert.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wurde die Annahme entwickelt, dass Verbesserungsvorschläge sowohl in Form von verbesserungsorientiertem als auch in Form von problemorientiertem VB durch Vorgesetzten besser bewertet werden, wenn die Vorschläge von leistungsstarken Mitarbeitenden geäußert werden. Dementsprechend wird auch angenommen, dass Verbesserungsvorschläge von Vorgesetzten als weniger gut bewertet werden, wenn sie von leistungsschwächeren Mitarbeitenden an die Vorgesetzten herangetragen werden. Für diese Annahme sprechen die nachfolgenden drei Gründe:

Es könnte eine Art **Halo-Effekt**¹¹ auftreten. Vorgesetzte besitzen möglicherweise nicht immer gleich viel Wissen und Erfahrung in den Aufgaben ihrer geführten Mitarbeitenden, wie die Mitarbeitenden selbst. Wenn Vorgesetzte die Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden nicht genügend gut bewerten können, ist es wahrscheinlich, dass Vorgesetzte gewissermassen unsicher sind bzgl. der Konsequenzen der Verbesserungsvorschläge. Entsprechend der SEU-Theorie (Edwards, 1954) wählen Personen in Entscheidungssituationen, in welchen die Konsequenzen unklar sind, die Option mit dem höchsten subjektiv erwarteten Nutzen (Jungermann, Pfister & Fischer, 2005). Ein wichtiger Anhaltspunkt für den subjektiven Nutzen der Verbesserungsvorschläge könnte die Leistung der Mitarbeitenden sein (Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte). Daher wäre es möglich, dass sich Vorgesetzte an der Leistungsbeurteilung orientieren und entsprechend einem Halo-Effekt erliegen. Vorgesetzte könnten nämlich implizit annehmen, dass leistungsstarke Mitarbeitende auch bessere Verbesserungsvorschläge anbringen. So würden die Vorschläge der leistungsstärkeren Mitarbeitenden besser bewertet als die Vorschläge der leis-

¹¹ Beim Halo-Effekt verfärben auffällige Personeneigenschaften das Urteil über andere Eigenschaften (Asendorpf, 2007; Thorndike, 1920).

tungsschwächen Mitarbeitenden. Die aufgeführte Argumentation mit dem Halo-Effekt kann durch den „**messenger bias**“ (Menon & Blount, 2003) ziemlich präzise verdeutlicht werden. Durch den messenger bias wird beschrieben, wie Vorgesetzte neues Wissen beurteilen, das an sie herangetragen wird. Die Beurteilung hängt einerseits von der sozialen Beziehung zur kommunizierenden Person ab. Andererseits haben auch die wahrgenommene Bedrohung und Wahrnehmungsschemas Effekte auf die Bewertung der neuen Wissensinhalte (Menon & Blount, 2003). Die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden (eingeschätzt durch Vorgesetzte) könnte als ein Wahrnehmungsschema bezeichnet werden. Entsprechend dem messenger bias könnten die Wahrnehmungsschemas bei leistungsstarken Mitarbeitenden die Vorgesetzten-Beurteilung der Verbesserungsvorschläge positiv beeinflussen. Umgekehrt würde durch Wahrnehmungsschemas bei leistungsschwächeren Mitarbeitenden die Vorgesetzten-Beurteilung der Vorschläge negativ beeinflusst.

Weiter ist es möglich, dass Vorgesetzte leistungsstärkeren Mitarbeitenden mehr **Vertrauen entgegenbringen** als leistungsschwächeren Mitarbeitenden. Dies könnte bspw. sein, weil sich Vorgesetzte schon in anderen, vergangenen Situationen auf leistungsstärkere Mitarbeitende verlassen konnten. Dieses erhöhte Vertrauen gegenüber den leistungsstärkeren Mitarbeitenden könnte sich auch auf die Verbesserungsvorschläge übertragen. So könnten Vorgesetzte den Verbesserungsvorschlägen der leistungsstärkeren Mitarbeitenden ebenfalls mehr Vertrauen entgegenbringen und deswegen die Vorschläge besser bewerten als Vorschläge der leistungsschwächeren Mitarbeitenden.

Auch eine gute soziale Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und Vorgesetzten könnte bewirken, dass Vorgesetzte die Verbesserungsvorschläge von leistungsstarken Mitarbeitenden positiver wahrnehmen als diejenigen von leistungsschwächeren Mitarbeitenden. Damit Vorgesetzte ihre Ziele erreichen können, sind sie gewissermassen abhängig von der Leistung ihrer Mitarbeitenden. Gemäss der equity-theory (Adams, 1965) sind Menschen mit ihren Beziehungen dann am meisten zufrieden, wenn die erfahrenen Kosten und Nutzen sowie die geleisteten Beiträge in die soziale Beziehung für beide Partner ungefähr ausgewogen sind (Aronson, Wilson & Akert, 2008). Daraus lässt sich die Annahme ableiten, dass Vorgesetzte sich von leistungsstärkeren Mitarbeitenden stärker abhängig fühlen als von leistungsschwächeren Mitarbeitenden. Entsprechend könnte auch ihr **Verpflichtungsgefühl** gegenüber leistungsstärkeren Mitarbeitenden höher sein. Dieses erhöhte Verpflichtungsgefühl könnte sich z.B. dadurch kennzeichnen, dass Vorgesetzte den leistungsstärkeren Mitarbeitenden besonders gute Bedingungen bieten wollen, um die Motivation oder die Leistungsbereitschaft der leistungsstarken Mitarbeitenden

aufrecht zu erhalten. So wäre es denkbar, dass Vorgesetzte die Vorschläge der leistungsstärkeren Mitarbeitenden mehr beachten und besser bewerten¹².

Auf Basis der oben aufgeführten Zusammenhänge wurden folgende Hypothesen erstellt¹³:

H8: Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

H9: Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto schwächer ist der negative Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte).

2.5 Moderatoren auf Implementierungsabsicht (Stufe 2)

Im Hinblick auf die Implementierungsabsicht von Vorschlägen können sowohl personenbezogene Faktoren als auch bedingungsbezogene Faktoren betrachtet werden (vgl. 1.2). Durch den aktuellen Stand der Forschung wird aufgezeigt, dass sowohl bedingungsbezogene als auch personenbezogene Faktoren die Implementierungsabsicht beeinflussen (z.B. Noefer, 2009; Noefer, Stegmaier, Molter & Sonntag, 2009; Foss, Woll & Moilanen, 2013; Jung, 2014). Um den Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht genauer zu beleuchten, werden nachfolgend einerseits Moderatorhypothesen zu bedingungsbezogenen Faktoren hergeleitet. Andererseits werden auch Moderatorhypothesen erarbeitet, die gleichermassen auf bedingungsbezogene als auch auf personenbezogene Faktoren zurückgeführt werden können.

2.5.1 Moderierender Effekt durch Zeitdruck

Von Foss et al. (2013) wurde aufgezeigt, dass sich bei Mitarbeitenden bedingungsbezogene Faktoren wie der Arbeitsdruck signifikant negativ auf die Implementierungsabsicht auswirken. Ein verwandtes und oft verwendetes Konstrukt ist der **Zeitdruck**. Nach Ohly, Sonntag und Pluntke (2006, zitiert nach Noefer et al., 2009, S. 385) manifestiert sich Zeitdruck in Organisationen dadurch, dass Mitarbeitende schnell arbeiten müssen, um zugeordnete Aufgaben zu beenden. Durch Zeitdruck kann es auch vorkommen, dass Mitarbeitende verspätet in Pausen oder

¹² Es ist auch denkbar, dass leistungsstärkere Mitarbeitende effektiv bessere Verbesserungsvorschläge anbringen als ihre leistungsschwächeren Kollegen und Kolleginnen. Weil dies im Rahmen der Untersuchung aus objektiver Perspektive nicht beurteilt werden kann, werden keine Aussagen aus objektiver Perspektive gemacht.

¹³ Durch die Hypothesen H8 und H9 werden Aspekte der UF1 (vgl. 1.1) abgedeckt.

nach Hause gehen müssen oder dass Überstunden geleistet werden (Ohly et al., 2006; zitiert nach Noefer et al., 2009, S. 385). Die aufgeführte Definition bezieht sich auf die Skalen von Semmer, Zapf und Dunckel (1999). Im Skalenbeschrieb des ISTA („Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse“) beschreiben Semmer et al. (1999) den Zeitdruck als „Hohes Arbeits-tempo / -volumen“ (S. 184).

Ausgehend vom Resultat von Foss et al. (2013), wird die folgende Annahme zum Einfluss von Zeitdruck formuliert: Der positive Zusammenhang der Bewertung von Verbesserungsvorschlägen und der Implementierungsabsicht wird schwächer, je höher der Zeitdruck ist. Überspitzt formuliert könnte dies bedeuten, dass Vorgesetzte unter hohem Zeitdruck auch einen gut bewerteten Verbesserungsvorschlag nicht implementieren wollen. Für diese Annahme werden in der Folge zwei zentrale Gründe dargestellt:

Die zur Verfügung stehenden **zeitlichen Ressourcen** könnten ein Grund dafür sein, dass Zeitdruck den Zusammenhang von Bewertung und Implementierungsabsicht reduziert. Eine wichtige Voraussetzung für die Entscheidungsfindung von Vorgesetzten ist die Möglichkeit, den Themen der Mitarbeitenden zusätzliche Zeit zu widmen (Dutton & Ashford, 1993). Unter Zeitdruck setzen Vorgesetzte die Prioritäten von Aufgaben wahrscheinlich so, dass sie dringende Aufgaben sofort umsetzen oder umsetzen lassen. Da viele Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden wahrscheinlich eher zukunftsgerichtet sind und nicht unbedingt kurzfristig umgesetzt werden müssen (besonders bei verbesserungsorientiertem VB, vgl. 2.1) gehören diese nicht zu den dringendsten Aufgaben der Führungskräfte. Daher ist die Priorität der Verbesserungsvorschläge im Vergleich zu anderen Aufgaben möglicherweise oft zweitrangig. Entsprechend würden sich Vorgesetzte unter Zeitdruck vor allem auf die dringendsten Aufgaben konzentrieren und möglicherweise auch positiv bewertete Verbesserungsvorschläge nicht implementieren wollen. Im Gegensatz dazu könnte es bei geringerem Zeitdruck eher möglich sein, dass Vorgesetzte positiv bewertete Verbesserungsvorschläge (sofort) implementieren wollen.

Nicht nur die Zeit, sondern auch die **Aufmerksamkeit** durch Vorgesetzte ist wichtig für die Entscheidungsfindung (Dutton & Ashford, 1993). Wenn Führungspersonen weniger Zeit zur Verfügung haben, tendieren sie möglicherweise dazu, nicht alle Informationen gründlich zu verarbeiten (Lam, 2013). Diese Annahme würde durch das von Chiaburu, Marinova und Van Dyne (2008) erarbeitete Modell indirekt unterstützt. Im Modell wird davon ausgegangen, dass Zeitdruck zu einer weniger tiefen Verarbeitung von Verbesserungsvorschlägen führt und dadurch die Wahrscheinlichkeit von VB minimiert wird (Chiaburu et al., 2008). Durch die weniger tiefe Verarbeitung würden Verbesserungsvorschläge, die Vorgesetzte auf den ersten Blick positiv bewerten, nicht genauer geprüft. Dadurch könnte bei Vorgesetzten eine Art Entscheidungshemmung entstehen, die sie dazu veranlasst, die Entscheidung zur Prüfung oder Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge aufzuschieben. Damit würden die positiv bewerteten Vor-

schläge über die Zeit womöglich verloren gehen. Ohne Zeitdruck könnten im Gegensatz dazu positiv bewertete Vorschläge besser verarbeitet werden. Dadurch würden weniger Entscheidungshemmungen auftreten, was zu einer höheren Implementierungsabsicht führen könnte.

Der moderierende Einfluss vom Zeitdruck auf den Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht durch Vorgesetzte wurde bisher in keiner Studie untersucht. Zur Erhebung dieses Moderatoreffekts, wurde für die folgende Hypothese erstellt¹⁴:

H10: Je höher der Zeitdruck (von Vorgesetzten) ist, desto schwächer ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

2.5.2 Moderierende Effekte durch Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum

Für die Implementierungsabsicht sind nebst dem Zeitdruck noch viele weitere bedingungsbezogene Faktoren als wichtig zu erachten. Besonders interessant erscheinen die beiden Konstrukte Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum. Der Entscheidungs- sowie der Gestaltungsspielraum sind nebst dem Handlungsspielraum Teilkonstrukte des Tätigkeitsspielraumes (Ulich, 2011). Das Konstrukt Tätigkeitsspielraum stammt aus der Selbstbeobachtungsversion des Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahrens für das Krankenhaus (TAA-KH-S) von Büssing und Glaser (2002). Den **Entscheidungsspielraum** definieren Büssing und Glaser (1998) als „Möglichkeiten zur selbständigen Ausgestaltung des Arbeitshandelns nach eigenen Zielsetzungen (...)“ (S. 48). Nach Ulich und Wülser (2015) kennzeichnet der Entscheidungsspielraum „das Ausmass der Entscheidungskompetenz einer Person oder einer Gruppe von Personen zur Festlegung bzw. Abgrenzung von Tätigkeiten bzw. Aufgaben“ (S. 267). **Gestaltungsspielraum** bestimmt nach der Definition von Büssing und Glaser (1998) „das Ausmass an eigenständigen Entscheidungen und Vornahmen einer Person zur Festlegung bzw. Abgrenzung von Aufgaben sowie von Eigenschaften der zu erzielenden Ergebnisse“ (S. 48). Ulich und Wülser (2015) beschreiben den Gestaltungsspielraum als die Möglichkeit zur selbstständigen Gestaltung von Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen. Korek, Felfe & Franke (2015) schreiben, dass diese und ähnliche Konzepte in der Führungskräfteforschung bisher nur selten angewendet wurden. Es wurde womöglich implizit davon ausgegangen, dass Führungskräfte grundsätzlich über mehr Handlungsspielraum verfügen als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Führungskräftepositionen unterscheiden sich jedoch stark in der Freiheit der Durchführung von Führungsaufgaben. Auch in der Enge der Vorgaben, wie Regeln umzusetzen sind, gibt es je nach Position grosse Unterschiede. Demensprechend ist der Einfluss, der die Führungskräfte auf den Erfolg des Unternehmens ha-

¹⁴ Durch die Hypothese H10 werden Aspekte der UF3 (vgl. 1.1) abgedeckt.

ben, unter anderem von den besagten Aspekten der Führungsposition abhängig (Korek et al., 2015). Im Kontext der Implementierungsabsicht argumentieren McClean, Burris und Detert (2013), dass die Mitsprachemöglichkeit von Führungspersonen bei Entscheidungsprozessen auf höheren Ebenen die Wahrscheinlichkeit der Implementierung von Vorschlägen der Mitarbeitenden erhöht. Noefer (2009) konnte aufzeigen, dass auch Autonomie bei Mitarbeitenden hoch resp. höchst signifikant mit Ideenimplementierung zusammenhängt.

Aufgrund der oben genannten Charakteristika der beiden bedingungsbezogenen Faktoren sowie aufgrund der Effekte von Autonomie und Mitsprachemöglichkeiten auf die Implementierung (McClean et al., 2013; Noefer, 2009) wird angenommen, dass der Entscheidungs- und der Gestaltungsspielraum von Vorgesetzten den Zusammenhang von Bewertung und Implementierungsabsicht beeinflusst. Genauer gesagt wird erwartet, dass der positive Zusammenhang der Bewertung des Vorschlags und der Implementierungsabsicht stärker wird, je höher der Entscheidungs- und der Gestaltungsspielraum sind. Warum diese Effekte erwartet werden, wird anhand von drei möglichen Gründen aufgezeigt. Die beiden Konstrukte Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum werden dabei gleichzeitig behandelt, weil ihre Wirkungsweise zwischen den Konstrukten Bewertung und Implementierungsabsicht wahrscheinlich sehr ähnlich ist:

Möglicherweise dürfen oder können Führungspersonen mit geringen Entscheidungsspielraum (und Gestaltungsspielraum) nur begrenzt über die Implementierung der positiv wahrgenommenen Vorschläge **entscheiden**. Wenn Vorgesetzte für die Implementierung eines Verbesserungsvorschlages selbst zu ihrem Vorgesetzten oder ihrer Vorgesetzten gehen müssen und bspw. eine Bewilligung eingeholt werden muss, könnte dieser Umstand bereits ein pragmatisches Hindernis sein. Nur wenn genug Zeit mit dem oder der höheren Vorgesetzten zur Verfügung stünde, könnten positiv bewertete Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden überhaupt weitergezogen oder bewilligt werden. Dieses Argument wird durch Raes, Heijltjes, Glunk & Roe (2011) untermauert. Unter den gegebenen Umständen würden möglicherweise auch eher nur diejenigen Verbesserungsvorschläge zu den entscheidenden höheren Vorgesetzten gebracht, die aus Sicht der Vorgesetzten auch im Sinne der höheren Führungspersonen sind. Positiv bewertete Verbesserungsvorschläge, welchen Vorgesetzte bei ihren Chefs keine Erfolgsaussichten beimessen, werden womöglich aufgeschoben oder gehen direkt verloren. Unter diesen Umständen ist bei den Vorgesetzten auch eine schwächere Verbindung zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht denkbar. Im Gegensatz dazu können und müssen Führungspersonen mit hohem Entscheidungsspielraum vermehrt selbst entscheiden, ob sie die Vorschläge umsetzen wollen. Wenn zudem der Gestaltungsspielraum hoch ist, könnten sie die positiv bewerteten Vorschläge auch eigenständig in ihr Pflichtenheft aufnehmen und deren Umsetzung planen, ausarbeiten und kontrollieren. Mit diesen Voraussetzungen ging wahrscheinlich eine grundsätzlich stärkere Verbindung von Bewertung und Implementierungsabsicht einher.

Es liegt auch auf der Hand, dass Führungspersonen mit hohem Gestaltungsspielraum (und Entscheidungsspielraum) mehr **Ressourcen zur Umsetzung der Verbesserungsvorschläge** haben. Je mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, desto leichter fällt wahrscheinlich die Implementierung von positiv bewerteten Verbesserungsvorschlägen. Damit einher ginge wahrscheinlich auch eine stärkere Verbindung zwischen der Bewertung von Vorschlägen und der Implementierungsabsicht der Vorgesetzten. Auch Ressourcen im Sinne von Arbeitskraft resp. Teamfähigkeiten und Teamfertigkeiten könnten die Umsetzung von positiv bewerteten Verbesserungsvorschlägen erleichtern. Möglicherweise haben Führungspersonen mit hohem Gestaltungsspielraum im Gegensatz zu Vorgesetzten mit geringem Gestaltungsspielraum auch Mitarbeitende, die Verbesserungsvorschläge schnell und unkompliziert im Rahmen zusätzlicher Projekte umsetzen können. Wahrscheinlich wäre auch dieser Art von Ressourcen die Verbindung der Bewertung mit der Implementierungsabsicht stärker. Diese Annahme wird indirekt unterstützt durch die Untersuchung von Fuller, Marler und Hester (2006). In der Untersuchung wurde bei Mitarbeitenden ermittelt, dass die gefühlte Verantwortung zur konstruktiven Veränderung (felt responsibility for constructive change) signifikant vom Zugang zu Ressourcen abhängt.

Weiter könnte es bei Vorgesetzten mit hohem Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum auch andere **Zielvereinbarungen** geben. Vorgesetzte mit hohem Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum haben wahrscheinlich eher Ziele, durch welche innovative und neuartige Ansätze und Veränderungen zugelassen oder gar gefordert werden. Das Weiterverfolgen von Verbesserungsvorschlägen würde damit in den wahrgenommenen Verantwortungsbereich der Vorgesetzten fallen. Verhalten, welches als Teil der Verpflichtungen und Verantwortungen der Rolle verlangt oder erwartet wird, definieren Van Dyne et al. (1995) als erwartungsgemässes Rollenverhalten (in role behavior). Durch innovationsfokussierte Ziele wäre das Verfolgen eines Verbesserungsvorschlags nicht eine zusätzliche Aufgabe nebst den Zielen der Zielvereinbarungen. Das Weiterverfolgen oder Umsetzen von positiv bewerteten Verbesserungsvorschlägen könnte sich in den Zielvereinbarungsgesprächen für besagte Vorgesetzte positiv auswirken. Dadurch könnten die Vorgesetzten mit hohem Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum mehr Wert auf die Umsetzung der positiv bewerteten Vorschläge legen. Damit könnte die Verbindung zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht auch wiederum stärker sein. Verhalten von Mitarbeitenden, welches über die existierende Rollenerwartung der Mitarbeitenden hinaus geht und der Organisation dient (oder nach Ermessen der Mitarbeitenden der Organisation dienen kann), beschreiben Van Dyne et al. (1995) als erweitertes Rollenverhalten (extra role behavior). Bei Vorgesetzten mit geringem Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wäre das Weiterverfolgen von positiv bewerteten Verbesserungsvorschlägen wahrscheinlich eher ausserhalb der existierenden Rollenerwartung. Positiv bewertete Verbesserungsvorschläge könnten dann von Vorgesetzten eher als eine zusätzliche Aufgabe ausserhalb der Zielvereinbarungen und ausserhalb des wahrgenommenen Verantwortungsbereiches betrachtet werden (erweitertes Rollenverhalten).

Dadurch wäre wahrscheinlich auch die Beziehung zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht weniger stark.

Die moderierenden Einflüsse von Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht von Vorgesetzten wurden bisher noch nicht untersucht. Um den potentiellen Effekt zu untersuchen, wurden folgende Hypothesen erstellt¹⁵:

H11: Je höher der Gestaltungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

H12: Je höher der Entscheidungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

2.5.3 Moderierende Effekte durch das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl

Im Hinblick auf die Implementierungsabsicht erscheint auch das **rollenbedingte Verpflichtungsgefühl** zur Unterstützung von Verbesserungsvorschlägen eine zentrale Rolle zu spielen. In Anlehnung an Tangirala, Kamdar, Venkataramani und Parke (2013) wird das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (voice role conceptualisation) als das Ausmass bezeichnet, inwieweit Vorgesetzte es als Teil ihrer Rolle erachten, Verbesserungsvorschläge unterstützen zu müssen. Es wird angenommen, dass das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl ähnlich wie VB sowohl von personenbedingten Aspekten (Persönlichkeitsfaktoren, Einstellungen etc.) als auch von Bedingungsfaktoren beeinflusst wird (z.B. Morrison, 2011). Binnewies und Gromer (2012) haben ermittelt, dass persönliche Initiative, ein Konstrukt, welches ebenfalls Überschneidungen mit dem Verpflichtungsgefühl hat, signifikant mit der Ideenimplementierung zusammenhängt. Ähnliche Effekte zeigt die Studie von Fuller et al. (2006). Es wurde ein signifikant positiver Effekt von der gefühlten Verantwortung zur konstruktiven Veränderung auf die kontinuierliche Verbesserung ermittelt (Fuller et al., 2006). Die kontinuierliche Verbesserung als AV weist inhaltlich gewisse Ähnlichkeiten mit der Implementierungsabsicht von Verbesserungsvorschlägen auf. Das Konstrukt ist jedoch etwas allgemeiner gehalten als die hier verwendete Implementierungsabsicht. Allgemein ist auch zu erwähnen, dass die Effekte in beiden Studien bei Mitarbeitenden und nicht auf der Ebene von Vorgesetzten untersucht wurden.

¹⁵ Durch die Hypothesen H11 und H12 werden Aspekte der UF3 (vgl. 1.1) abgedeckt.

Ausgehend von diesen Effekten wurde für die Untersuchung die Annahme abgeleitet, dass der positive Zusammenhang der Bewertung und der Implementierungsabsicht stärker wird, je höher bei Vorgesetzten das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl zum Weiterzuverfolgen der Verbesserungsvorschläge ist. Warum diese Effekte erwartet werden, soll nachfolgend aufgezeigt werden. Auch hier werden die beiden Sub-Konstrukte des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls (verbesserungsorientiert und problemorientiert) aufgrund ihrer Ähnlichkeit zusammen behandelt:

Als übergreifende theoretische Basis wird die Rollentheorie (z.B. Katz & Kahn, 1978) herangezogen. Eine **Prämisse der Rollentheorie** ist, dass sich Mitarbeitende auf Basis der Erwartungen in der Organisation sowie auf Basis ihrer Wahrnehmung der Erwartungen eine Rolle in der Organisation definieren. Grundsätzlich wird angenommen, dass für Vorgesetzte die Effekte der Prämisse der Rollentheorie in ähnlicher Weise gelten wie für Mitarbeitende. Mit der Rolle ist eine Vielzahl von Einstellungen und Überzeugungen dazu verbunden, was in der Rolle gemacht werden soll und was nicht (Katz & Kahn, 1978). Wenn Vorgesetzte es als Teil ihrer Rolle sehen, Verbesserungsvorschläge weiterverfolgen zu müssen, würden Vorgesetzte nach der Prämisse der Rollentheorie die positiv bewerteten Verbesserungsvorschläge eher implementieren wollen. Ein tiefes rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zum Weiterverfolgen von Verbesserungsvorschlägen könnte den Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht entsprechend hemmen. Vereinfacht gesagt sehen es Vorgesetzte in diesem Fall aufgrund der wahrgenommenen Rolle weniger als Teil ihrer Aufgabe an, positiv bewertete Verbesserungsvorschläge weiterzuverfolgen. Diese Konzeptualisierung existiert in dieser Weise noch nicht, scheint aber auch vor dem Hintergrund der oben erwähnten Untersuchungsergebnisse von Tangirala et al. (2013) Sinn zu machen. Es ist denkbar, dass das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl zum Weiterverfolgen von Verbesserungsvorschlägen auch abhängig ist von Aspekten der Organisationskultur (z.B. Schein, 2003; Schein, 2010). Darauf wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen.

Zur Untersuchung der angenommenen Wirkung des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls wurden die folgenden Hypothesen formuliert¹⁶:

H13: Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu verbesserungsorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

¹⁶ Durch die Hypothesen H13 und H14 werden Aspekte der UF3 (vgl. 1.1) abgedeckt.

H14: Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu problemorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte) und der Implementierungsabsicht (durch Vorgesetzte).

2.6 Untersuchungsmodell und Hypothesenüberblick

Aus den oben formulierten Hypothesen ergibt sich ein Mediator-Untersuchungsmodell mit Moderatoren auf erster und zweiter Stufe (z.B. Edwards & Lambert, 2007). In Abbildung 1 sind das Untersuchungsmodell sowie alle Hypothesen grafisch dargestellt. Die erwarteten mediiierenden Effekte sind grün und die erwarteten moderierenden Effekte sind rot dargestellt. Es kann hier nicht von einer moderierten Mediation (z.B. James & Brett, 1984) gesprochen werden, da die Mediatorberechnungen unabhängig von den einzelnen Moderatorberechnungen durchgeführt wurden.

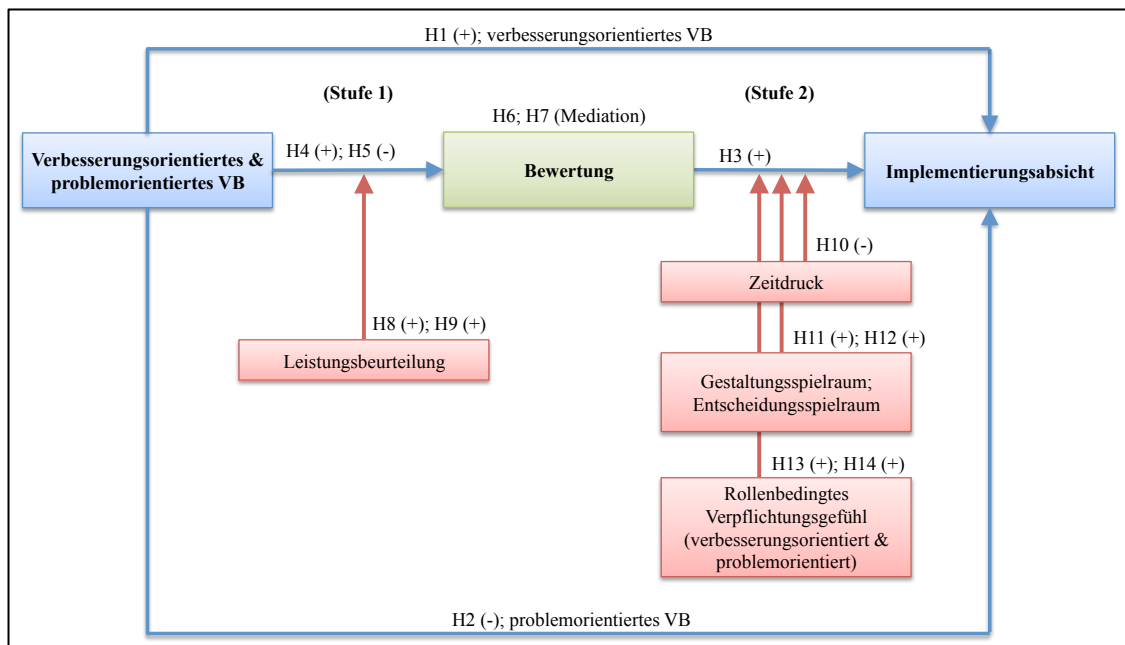


Abbildung 1: Untersuchungsmodell und Hypothesen („H“ steht für Hypothese; „(-)“ steht für einen negativen Zusammenhang; „(+“ steht für einen positiven Zusammenhang).

Nach der Darstellung der zentralen theoretischen Grundlagen und der Forschungshypothesen werden im nachfolgenden Kapitel unter anderem Informationen zur Untersuchungsdurchführung, zum Untersuchungsinstrument sowie zur Auswertung der Daten dargestellt und erläutert.

3 Methoden

In diesem Kapitel folgen Details zu den Organisationen und zur Berechnung der optimalen Stichprobengrösse (vgl. 3.1 und 3.2), Erläuterungen zur Untersuchungsdurchführung (vgl. 3.3), Informationen zum Untersuchungsinstrument (vgl. 3.4 und 3.5) sowie Erläuterungen zur Datenauswertung (vgl. 3.6). Weiter werden in diesem Kapitel auch die Ergebnisse der Faktorenanalyse (für verwendete Skalen) sowie die Ergebnisse der Voraussetzungsprüfungen für die Regressionsanalysen aufgeführt (vgl. 3.7 und 3.8).

Um die angenommenen Zusammenhänge zu prüfen, wurde eine Online-Befragung bei Führungskräften durchgeführt. Das quantitative Forschungsvorgehen wurde qualitativen Methoden vorgezogen, weil zum Zeitpunkt der Konzeption bereits eine gute Forschungsgrundlage in den zentralen Themenbereichen der Untersuchung bestand. Wie erwähnt werden für die Beforschung gut begründeter Fragestellungen quantitative Methoden empfohlen (z.B. Edmondson & McManus, 2007). Die Hypothesenprüfung konnte aufgrund des quantitativen Vorgehens auch bei einer grossen Stichprobe erfolgen. Zum Konzeptionszeitpunkt gab es bereits viele geprüfte Skalen zu Konstrukten der Fragestellungen. Diese konnten nach leichten Anpassungen für das Untersuchungsinstrument verwendet werden.

Die Befragung erfolgte durch das Online-Befragungstool Unipark¹⁷. Durch die Online-Befragung konnte der Aufwand für die teilnehmenden Führungspersonen sehr gering gehalten werden. Zudem wurde damit auch der bestmögliche Zugang zur Befragung gewährleistet. Die Untersuchung fand in zwei Unternehmen statt, wofür insgesamt drei separate Online-Befragungen erstellt werden mussten. Nachfolgend werden die zentralen Informationen der Untersuchung im Detail erläutert.

3.1 Organisationen für die Untersuchungsdurchführung

Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um zwei Schweizer Grossunternehmen, die aus Gründen der Vertraulichkeit in dieser Arbeit nicht erkannt werden möchten. Deshalb werden für die Unternehmen in dieser Arbeit die Namen „Unternehmen A“ und „Unternehmen B“ verwendet. Unternehmen A ist ein international tätiges Grossunternehmen für technische Reparatur- und Instandhaltungsdienstleistung (über 3'000 Mitarbeitende). Unternehmen B ist ein international tätiger Dienstleistungs-Mischkonzern (über 60'000 Mitarbeitende). Die Unternehmen wurden in der zweiten Hälfte des Jahres 2014 mündlich oder schriftlich angefragt, ob sie an der Untersuchung teilnehmen möchten (vgl. Anhang A). Weil bei Unternehmen A weltweit

¹⁷ Internetseite Unipark: <http://www.unipark.com> [19.06.2015].

Personen befragt worden sind, wurden zwei Versionen der Online-Befragung (deutsch und englisch) unter zwei separaten Online-Links erstellt. Bei Unternehmen B erfolgte die Erhebung nur auf Deutsch. Aufgrund der Einleitungstexte, des Layouts und aufgrund der Art, wie die Kontrollvariablen erhoben werden mussten (z.B. Erfragung des Arbeitsbereichs für firmenspezifische Auswertungen) konnte die deutsche Online-Befragungsversion nicht für beide Unternehmen verwendet werden. Deshalb wurden auch vom deutschen Untersuchungsinstrument zwei Versionen erstellt. Die drei Online-Befragungsinstrumente (vgl. Anhang B und Anhang C) waren bis auf die oben genannten Unterschiede exakte Kopien.

3.2 Bestimmung der optimalen Stichprobengröße

Zur Berechnung der optimalen Stichprobengröße wurde eine a-priori-Poweranalyse mithilfe des Programms G*Power¹⁸ durchgeführt. Es wurde eine ideale Stichprobengröße von $n = 179$ errechnet¹⁹. Die erreichte Stichprobengröße ($n = 184$; vgl. 4.1.1) liegt über diesen Idealvorgaben. Trotzdem wird an dieser Stelle auf zwei weitere Quellen verwiesen. Rasch, Friese, Hofmann und Naumann (2010) empfehlen für Regressionsanalysen einen optimalen Stichprobenumfang von $n = 148$ Versuchspersonen²⁰. Durch die Berechnungsgrundlage von Green (1991) zur optimalen Stichprobengröße für die Durchführung einer Regressionsanalyse konnte eine noch kleinere ideale Stichprobengröße von $n \geq 115$ errechnet werden²¹. Aufgrund der erreichten Stichprobengröße ist damit zu rechnen, dass vorhandene Effekte der Untersuchung sicherlich als signifikant angezeigt werden.

¹⁸ G*Power, gratis verfügbar unter <http://www.gpower.hhu.de/> [19.06.2015].

¹⁹ Im Programm G*Power wurde die Test-Familie „F-Tests“ ausgewählt und der Test: „Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero“ („a priori: Compute required sample size – given α , power, and effect size“). Es wurde ein Alpha-Fehler (α -Fehler) von $\alpha = 0.05$, eine Teststärke (Power; Epsilon) von 0.80 (d.h. ein Beta-Fehler von $\beta = 0.20$) und eine Effektgröße (Delta) von 0.10 festgesetzt. Der vom Programm benötigte Wert für die Anzahl von Prädiktoren lag bei 11 (maximal 2 UVs pro Regressionsanalyse plus die neun Kontrollvariablen: Alter, Dienstalter, Geschlecht, Sprache, Führungserfahrung, Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, Organisationszugehörigkeit, Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert). Durch das Programm wurde eine ideale Stichprobengröße von $N = 179$ errechnet.

Bei der Berechnung der optimalen Stichprobengröße wird unter Kontrolle des Alpha- und Betafehlers die statistische Entscheidung, also den a priori (vorher) festgelegten Effekt, abgesichert. Zum a priori festgelegten Effekt werden a priori die Teststärke sowie der Alphafehler festgelegt (Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2013). Üblicherweise werden eine Teststärke von 0.80 und ein Alpha-Fehler von 0.05 festgesetzt (Segieth, Ruhleder, Vogt & Banzer, 2004). Eine Teststärke von 80% kann damit begründet werden, dass auch für kleinere Stichproben noch eine Chance besteht, einen Effekt aufzudecken. Nach Cohen (1988) kann in den meisten sozialwissenschaftlichen Fragestellungen ein höheres Betafehler-Risiko toleriert werden, weil die Konsequenzen eines Alphafehlers etwa viermal so gravierend sind wie die Konsequenzen eines Betafehlers. In der Forschungspraxis nutzt man daher oft die Faustregel $\beta = 4 * \alpha$ (Eid et al., 2013).

²⁰ Bei einer Teststärke von 80% und einem Alpha von 0.05.

²¹ Formel zur Berechnung der minimalen Stichprobengröße für eine Regressionsanalyse nach Green (1991): $N \geq 104 + m$; ($m =$ Anzahl Prädiktoren: UVs plus neun Kontrollvariablen = 11); $N \geq 115$.

3.3 Ablauf der Datenerhebung

Vor der Untersuchung wurde das provisorische Untersuchungsinstrument im Rahmen einer Pilotstudie durch insgesamt neun Personen geprüft. Auf Basis der Rückmeldungen wurde das Instrument weiter optimiert. Im Anschluss erfolgte die Untersuchung in den beiden Unternehmen.

3.3.1 Pilotstudie

Die neun Personen erhielten das Untersuchungsinstrument sowohl in Deutsch als auch in Englisch. Auf Basis der Rückmeldungen wurden zu Gunsten der Verständlichkeit kleine Anpassungen an den Items und an den Einleitungstexten vorgenommen. Im Anhang dieser Arbeit ist ersichtlich, wie die Originalitems und -skalen für die Untersuchung übersetzt und angepasst wurden (vgl. Anhang B: Anhang Tabelle 20 bis Anhang Tabelle 31). Sechs der Personen, die im Rahmen der Pilotstudie Rückmeldung zum Untersuchungsinstrument gegeben haben, arbeiten selber in Führungsfunktionen. Einerseits stammen die Personen aus dem privaten Umfeld des Autors. Andererseits wurden für die Pilotstudie auch Projektverantwortliche der beiden Unternehmen ausgewählt. Selbstverständlich wurden die Personen der Pilotstudie von der Untersuchung ausgeschlossen.

3.3.2 Untersuchung

Die Links zu den Online-Befragungsinstrumenten waren für alle teilnehmenden Führungspersonen während mehr als zwei Wochen zugänglich (Unternehmen A: Dienstag, 17. März 2015 bis Freitag, 17. April 2015 (Verlängerung aufgrund der Ostertage); Unternehmen B: Dienstag, 10. März 2015 bis Donnerstag, 26. März 2015). Im Unternehmen A wurde die Online-Befragung durch die Kommunikationsabteilung an alle Führungspersonen weitergeleitet. Die Mail-Anschrift (vgl. Anhang A) erfolgte nur in Englisch, da alle Informationsschreiben der Kommunikationsabteilung üblicherweise nur in Englisch versendet werden. In Unternehmen B wurde durch den Leiter des Ideenmanagements ein verfügbarer Pool von Führungspersonen ausgewählt und angeschrieben. Die angeschriebenen Führungspersonen sind im Rahmen des formalisierten, firmenweiten Ideenmanagementsystems für die Prüfung von eingereichten Ideen zuständig. Die Personengruppe wurde trotz ihrer Funktion im Rahmen des formalisierten Meldesystems als Stichprobe verwendet. Es wird angenommen, dass die Funktion im Meldesystem nicht im Zusammenhang steht mit ihrem persönlichen Verhalten gegenüber den Personen ihrer Teams, die Verbesserungsvorschläge anbringen. Leider war es nur in Unternehmen A möglich, eine Erinnerungsmail an die Führungspersonen zu versenden (vgl. Anhang A). Aufgrund der oben erwähnten Gründe war auch die Erinnerungsmail in englischer Sprache verfasst.

3.4 *Aufbau des Befragungsinstruments*

Das Online-Befragungsinstrument bestand insgesamt aus zehn Online-Seiten (vgl. Anhang C) inkl. Einleitungs- und Schlussseite, exkl. der alternativen Schlussseite. Von insgesamt 59 Fragen im Untersuchungsinstrument wurden 54 Fragen für die Untersuchung verwendet. Um die Teilnahme von Personen ohne Führungsfunktionen auszuschliessen, wurde einleitend die Frage nach der Führungsfunktion gestellt (vgl. Anhang C). Obwohl nach Aussagen der Projektverantwortlichen Personen nur Führungspersonen angeschrieben wurden, konnten durch die besagte Frage insgesamt zehn Personen ohne Führungsfunktion über eine Filterfunktion auf die oben erwähnte alternative Schlussseite weitergeleitet und ausgeschlossen werden (sechs Personen Unternehmen A, deutsch; zwei Personen Unternehmen A, englisch; zwei Personen Unternehmen B). Um fehlende Werte zu vermeiden, waren alle Fragen der Modellvariablen und Kontrollvariablen als Pflichtfragen programmiert. Die Option zur Verweigerung von Antworten („keine Antwort“) wurde nicht verwendet, weil keine Wissensbestände sondern lediglich subjektive Einschätzungen der Führungspersonen erhoben wurden. Auf der letzten Seite konnten die befragten Führungspersonen weitere wichtige Anmerkungen²² zu Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden in einem offenen Textfeld anfügen. Zudem wurden auf der letzten Seite die Mailadressen der Projektverantwortlichen Personen der jeweiligen Organisation angegeben, damit die Befragten bei Bedarf Kontakt aufnehmen konnten. Die Anmerkungen und Rückmeldungen wurden für die Untersuchung jedoch nicht ausgewertet, weil diese nur für organisationsspezifische Auswertungen erhoben wurden.

Weil bei der Untersuchung aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen in den Organisationen nur Führungspersonen befragt werden konnten, wurden die UVs verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB (der Mitarbeitenden) bei den Führungspersonen und nicht auf der Ebene der Mitarbeitenden erhoben. Die Erhebung der VB-Variablen (vgl. 3.5.1) erfolgte *personenbezogen*. D.h. die Führungspersonen wurden zum VB-Verhalten *einer* Person aus ihrem Team befragt. Dafür wurden die Führungspersonen einleitend gebeten, aus all den geführten Mitarbeitenden gedanklich denjenigen Mitarbeitenden oder diejenige Mitarbeitende auszuwählen, der oder die zuletzt mit einem Verbesserungsvorschlag zu ihnen gekommen ist („Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen für denjenigen/diejenige Mitarbeitende(n), der/die zuletzt mit einem Verbesserungsvorschlag zu Ihnen gekommen ist.“). Zur ausgewählten Person beantworteten die Führungspersonen zusätzlich die Items der Moderatorvariable Leistungsbeurteilung (vgl. 3.5.4) sowie die Kontrollvariable Dauer der Zusammenarbeit mit der ausgewählten Person (vgl. 3.5.8). Die anschliessenden Skalen zur Bewertung der Vorschläge (Mediator; vgl. 3.5.3) und zur

²² Die einzige Frage der Untersuchung, die nicht als Pflichtfrage programmiert worden war.

Implementierungsabsicht (AV; 3.5.2) bezogen sich auf die *in der Situation geäußerten Vorschläge* der ausgewählten Person („Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen zu den Vorschlägen des/der Mitarbeitende/n.“). Die Fragen zur generellen Arbeitssituation (die Moderatoren Zeitdruck, Entscheidungsspielraum, Gestaltungsspielraum, rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl und die Kontrollvariablen) wurden als letztes durch eine *allgemeinen Frageform* erfasst („Nachfolgend ein paar allgemeine Fragen zu Ihrer Arbeitssituation.“). Auch die Kontrollskalen zur Selbstwirksamkeitserwartung und zum Selbstwert der Führungsperson wurden in der allgemeinen Form erhoben („Zuletzt noch ein paar Fragen zu Ihnen als Führungsperson“).

3.5 Verwendete Untersuchungsinstrumente und Kontrollvariablen

Für die Untersuchung wurden inhaltlich passende Untersuchungsinstrumente ausgewählt, durch welche die Konstrukte optimal operationalisiert werden konnten. Die aus der Literatur stammenden Instrumente wurden für die Untersuchung leicht angepasst. So wurden inhaltlich praktisch alle Skalen zu Gunsten des Leseflusses, der Einheitlichkeit und der Verständlichkeit sowie aufgrund des Aufbaus der Online-Befragung leicht angepasst (vgl. Anhang B). Eine erste Anpassung der Items erfolgte wie bereits angedeutet vor der Pilotstudie. Die anschließende Übersetzung wurde in Anlehnung an die gängigen Regeln (back-translation; Brislin, 1986; Spector, Liu & Sanchez, 2014) durchgeführt. Die Skalen wurden jedoch nicht rückübersetzt, sondern von zwei Personen unabhängig übersetzt (vom Autor und von einer gebürtig englisch und deutsch sprechenden Person). Die Unterschiede in der Übersetzung wurden anschliessend gemeinsam besprochen und angepasst. In einem weiteren Schritt erfolgte die Prüfung der Übersetzung durch die Kommunikationsabteilung des Unternehmens A. Die prüfende Person der Kommunikationsabteilung hatte in beiden Sprachen sehr gute Kenntnisse (ebenfalls gebürtig bilingual). Basierend auf der Rückmeldung dieser Person wurde die Übersetzung in einem weiteren Schritt optimiert. Durch das beschriebene Vorgehen waren die Übersetzungen sehr nahe an den Originalitems und trotzdem sehr verständlich und flüssig zu lesen.

Bis auf einige Kontrollvariablen wurden alle Variablen intervallskaliert²³ erhoben. Es wurden dafür jeweils fünfstufige Likert Skalen (1 bis 5) verwendet. Durch diese Vereinheitlichung wurden manche Untersuchungsinstrumente bereits verändert (z.B. Untersuchungsinstrumente mit siebenstufigen Likert-Skalen). Im Folgenden werden die Untersuchungsinstrumente der Modellvariablen und der Kontrollvariablen einzeln vorgestellt. In den Tabellen werden jeweils Beispielitems der Variablen, die Antwortformate sowie die Originalquellen aufgeführt. Die erziel-

²³ Intervallskalierte Daten sind eine Voraussetzung für Regressionsanalysen (vgl. 3.8). Bei intervallskalierten Skalen sind nur die Endpunkte der Likert-Skalen beschriftet.

ten Reliabilitätswerte der Skalen sind in Tabelle 10 (S. 45) aufgeführt. Wie erwähnt sind die Liste der verwendeten Items und Antwortformate sowie die getroffenen Anpassungen ausgehend von den Originalitems im Anhang dieser Arbeit zu finden (vgl. Anhang B).

3.5.1 Voice behavior (VB)

Verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB (vgl. Tabelle 1) wurde durch die zehn Items von Liang et al. (2012) erhoben. Die Skala setzt sich aus zweimal fünf Items der Subskalen verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB zusammen (promotive und prohibitive voice behavior).

Tabelle 1: Skalen verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Verbesserungsorientiertes VB	5	Diese(r) Mitarbeitende schlägt proaktiv neue Projekte vor, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	Liang et al. (2012, S. 44)
		Diese(r) Mitarbeitende äussert proaktiv konstruktive Vorschläge, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	
Problemorientiertes VB	5	Diese(r) Mitarbeitende spricht ehrlich Probleme an, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	Liang et al. (2012, S. 44)
		Diese(r) Mitarbeitende traut sich Meinungen zu Angelegenheiten zu äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinträchtigen, sogar wenn andere dadurch in Verlegenheit gebracht werden können.	
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

3.5.2 Implementierungsabsicht

Zur Erhebung der Implementierungsabsicht (AV) von VB-Inhalten (vgl. Tabelle 2) wurden zwei Items der (idea) implementation-Skala von Baer (2012) mit zwei inhaltlich passenden Items der Ideenunterstützungs-Skala (endorsement-Skala) von Burris (2012) erweitert. Es wurden aufgrund der inhaltlichen Passung zum Zielkonstrukt Implementierungsabsicht drei Items der ursprünglichen Skala von Burris (2012), sowie ein Item der ursprünglichen Skala von Baer (2012) entfernt. Das erste entfernte Item: „*I think this person’s comments should be implemented*“ von Burris (2012) wurde entfernt, weil es wahrscheinlich eher eine Meinung und weniger eine Absicht des Vorgesetzten erhebt. Wenn Vorgesetzte *meinen* (oder finden), dass die Vorschläge²⁴ implementiert werden sollten, heisst das noch nicht, dass die Vorgesetzten auch die *Absicht* haben, diese zu implementieren. Dasselbe gilt für das entfernte Item: „*I agree with this person’s*

²⁴ In der Originalskala „comments“ genannt.

comments“. Die hier erhobene Zustimmung stellt noch keine *Implementierungsabsicht* dar. Das letzte entfernte Item von Burris (2012): „*This person’s comments are valuable*“ erhebt vielmehr eine Bewertung des Vorschlages. Deshalb wurde das Item in die Variable Bewertung aufgenommen (vgl. 3.5.3). Das entfernte Item der Skala von Baer (2012): „*Please rate the frequency with which, in the past, employee’s ideas... ..have been successfully brought to market or have been successfully implemented at [organization]*“ erhebt die Implementierung von Ideen zeitlich eher unspezifisch und wahrscheinlich zu generell. Deshalb wurde auch dieses Item entfernt.

Tabelle 2: Skala Implementierungsabsicht.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Implementierungsabsicht	4	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Vorschläge der/des Mitarbeitenden zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bringen werden?	Burris (2012, S. 860); Baer (2012, S. 1109)
		Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Vorschläge der/des Mitarbeitenden selbst in nützliche Produkte, Prozesse oder Verfahren umwandeln?	
Antwortformat		Sehr unwahrscheinlich / Sehr wahrscheinlich	

3.5.3 Bewertung

Zur Messung der Bewertung (Mediator) (vgl. Tabelle 3) der herangetragenen Verbesserungsvorschläge wurden zwei passende Items der Skala constructiveness (Whiting et al., 2012), sowie das oben erwähnte Item der Skala Ideenunterstützung von Burris (2012) (vgl. 3.5.2) verwendet. Weiter wurden zwei Items der Skalen wahrgenommene Nützlichkeit von Rat (perceived usefulness of advice; MacGeorge et al., 2004) verwendet. Diese wurden jedoch nach der Faktorenanalyse (vgl. 3.7) erneut inhaltlich geprüft und aufgrund der eher gering bewerteten inhaltlichen Passung entfernt. Die beiden entfernten Items waren die einzigen Items von MacGeorge et al. (2004). Diese Items bezogen sich ursprünglich auf die Bewertung von Rat (advice) und nicht auf Verbesserungsvorschläge. Eines der entfernten Items war das einzige negativ gepolte Item der Untersuchung („*The advice I received was irrelevant to my problem*“; für Faktorenanalyse recodiert). Wahrscheinlich war die negative Polung der Grund dafür, dass das Item nicht in die Skala passte. Womöglich hat ein Teil der befragten Personen die negative Polung übersehen. Das zweite entfernte Item von MacGeorge et al. (2004) bezog sich zu wenig auf die grundsätzliche Bewertung des Vorschlages resp. Rates. Es erhob vielmehr die Passung des Vorschlages in die aktuelle Situation des Vorgesetzten („*The advice I was given was applicable to my situation*“). Durch die Entfernung der Items, kam es bei der Skala jeweils zu einer Erhöhung der Reliabilität (Cronbach’s Alpha von 0.74 bis auf 0.86; vgl. Tabelle 10). Die Faktorenstruktur (resp. das Ladungsmuster der Ladungskoeffizienten) wurde aufgrund dieser Veränderung ebenfalls eindeutiger (vgl. Anhang D: Anhang Tabelle 32).

Tabelle 3: Skala Bewertung.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Bewertung	3	Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren wertvoll.	Burris (2012, S. 860); Whiting et al. (2012, S. 164)
		Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden könnten die Leistung der Organisation erhöhen.	
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

3.5.4 Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung (performance evaluation, vgl. Tabelle 4) der durch die Führungspersonen beurteilten Mitarbeitenden wurde mithilfe von drei Items der Skala von Mackenzie, Podsakoff und Fetter (1991) erhoben. Die ursprüngliche vier Item-Skala von Mackenzie et al. (1991) wurde in Anlehnung an Ward (2013) für die Untersuchung angepasst. Das vierte Item: „*This employee is very good at creating positive opportunities at work*“ wurde entfernt, weil das Item bei der Pilotstudie (3.3.1) von mehreren Personen nicht verstanden wurde und für das Konstrukt Leistungsbeurteilung wahrscheinlich kaum viel Mehrwert bietet.

Tabelle 4: Skala Leistungsbeurteilung.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Leistungsbeurteilung	3	Diese(r) Mitarbeitende ist eine(r) der Besten in der Abteilung.	Mackenzie et al. (1991, S. 134); Ward (2013, S. 162)
		Diese(r) Mitarbeitende bringt hervorragende Leistungen in seinem/ihrem Beruf.	
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

3.5.5 Zeitdruck

Der Zeitdruck (vgl. Tabelle 5) der Führungspersonen wurde mithilfe der fünf-Item Skala von Semmer, Zapf und Dunckel (1998) erhoben. An dieser Skala wurde nur eine sehr kleine Änderung vorgenommen. Es wurden alle fünf Items für die Untersuchung verwendet.

Tabelle 5: Skala Zeitdruck.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Zeitdruck	5	Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?	Semmer et al. (1998, S. 12)
		Wie häufig passiert es, dass Sie schneller arbeiten, als sie es normalerweise tun, um das Arbeitsvolumen zu bewältigen?	
Antwortformat		Sehr selten / Sehr oft	

3.5.6 Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum

Die beiden Sub-Dimensionen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum der Skala Tätigkeitsspielraum (je fünf Items, vgl. Tabelle 6) stammen ursprünglich aus der Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S) von Büssing und Glaser (2002). In einer zuvor veröffentlichten Untersu-

chung von Büssing und Glaser (1998), wurden die damals bereits existierenden Items (der Selbstbeobachtungsversion TAA-KH-S) für Führungspersonen inhaltlich und sprachlich angepasst. Diese wurden von Pangert (2011) weiter umformuliert. Die Items der vorliegenden Untersuchung stammen aus der ursprünglichen Quelle von Büssing und Glaser (2002) und wurden in Anlehnung an Pangert (2011) an die vorliegende Studie angepasst. Der Unterschied im Vergleich zur Untersuchung von Pangert (2011) liegt in der Form der Erhebung (ich-Form). Bei der Skala Entscheidungsspielraum wurde ein Item und bei der Gestaltungsspielraum-Skala wurden zwei Items aufgrund der unzureichenden inhaltlichen Passung entfernt. Die Items passten nicht sehr gut in die Untersuchung, weil die erfragten Formen von Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum auf der Ebene von Vorgesetzten sowieso meist gegeben sind. Nachfolgend werden die entfernten Originalitems der besagten Skalen zur Illustration aufgeführt: „Bei dieser Tätigkeit... ..hat man bei der Festlegung der Aufgaben Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen“ (Entscheidungsspielraum); ...kann man seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten“ (Gestaltungsspielraum); ...kann man seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ganz unterschiedlich durchführen“ (Gestaltungsspielraum).

Tabelle 6: Skalen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Gestaltungsspielraum	3	Bei meiner Arbeit...	Büssing und Glaser (2002, zitiert nach Pangert, 2011, S. 70)
		...kann ich bei der Erledigung meiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	
		...kann ich meine Aufgaben nach meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten.	
Entscheidungsspielraum	4	...kann ich selbst entscheiden, welche Aufgaben ich erledigen möchte.	Büssing und Glaser (2002, zitiert nach Pangert, 2011, S. 70)
		...kann ich über die Aufgabenverteilung in meinem Team entscheiden.	
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

3.5.7 Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl

Das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl, Verbesserungsvorschläge implementieren zu müssen (vgl. Tabelle 7), wurde durch die VB-Skalen (verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB) von Liang et al. (2012) erhoben (vgl. 3.5.1). Die Skalen wurden in Anlehnung an Tangirala et al. (2013) angepasst. Durch die Anpassung der VB-Skalen konnten die Vorgesetzten befragt werden, in wie weit sie es als Aufgaben ihrer Funktion wahrnehmen, selbst Verhaltensweisen von VB zu zeigen.

Tabelle 7: Skalen rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert)	5	Geben Sie an, inwiefern die Verhaltensweisen Ihrer Ansicht nach zu den Aufgaben Ihrer Funktion zählen...	Liang et al. (2012, S. 44, Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al., 2013)
		...Neue Projekte vorschlagen, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	
		...Proaktiv konstruktive Vorschläge äussern, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	
Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (problemorientiert)	5	...Ehrlich Probleme ansprechen, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	Liang et al. (2012, S. 44, Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al., 2013)
		...Meinungen zu Angelegenheiten äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinflussen, auch wenn das andere in Verlegenheit bringen könnte.	
Antwortformat		Definitiv nicht Teil meiner Arbeitsaufgabe / Definitiv Teil meiner Arbeitsaufgabe	

3.5.8 Kontrollvariablen

Wie im Theorieteil dieser Arbeit erwähnt, konnten Fast et al. (2014) aufzeigen, dass die Implementierungsabsicht von Verbesserungsvorschlägen unter anderem von der **Selbstwirksamkeitserwartung** von Vorgesetzten abhängt. Derselbe Effekt wurde durch Noefer et al. (2009) aufgezeigt. Deshalb wurde die berufsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung in der vorliegenden Untersuchung als Kontrollvariable miteinbezogen (vgl. Tabelle 8). Möglicherweise hat die Selbstwirksamkeitserwartung auch Effekte auf den Bewertungsprozess, der bei Vorgesetzten ausgelöst wird, wenn Mitarbeitende mit Verbesserungsvorschlägen an sie herantreten. Zur Erhebung dieser Kontrollvariable wurde die drei-Item Sub-Skala „competence“ der Skala „psychological empowerment“ von Spreitzer (1995) ausgewählt.

Tabelle 8: Skala Selbstwirksamkeitserwartung.

Skala	Anzahl Items	Beispielitem	Quelle
Selbstwirksamkeitserwartung	3	Bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten bin ich zuversichtlich.	Spreitzer (1995, S. 1465)
		Ich habe die notwendigen Fähigkeiten, die für meine Arbeit notwendig sind.	
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

Das **Selbstwertgefühl** (vgl. Tabelle 9) korreliert in der Untersuchung von Liang et al. (2012) mit einer Variable, die der Implementierungsabsicht sehr nahe kommt (felt responsibility for constructive change). Deshalb wurde das auch Selbstwertgefühl in der vorliegenden Untersuchung als Kontrollvariable berücksichtigt. Ähnlich wie bei der Selbstwirksamkeitserwartung wird angenommen, dass das Selbstwertgefühl die Implementierungsabsicht sowie den Bewertungsprozess bei Vorgesetzten beeinflussen könnte. Die „Single-Item Self-Esteem Scale

(SISE)“ von Robins, Hendin und Trzesniewski (2001) weist eine hohe konvergente Validität mit einer vergleichbaren 10-Item Selbstwertkala (Rosenberg Self-Esteem Scale) auf (Robins et al., 2001). Das Item wurde 1:1 übernommen und übersetzt. Das Antwortformat wurde so verändert, dass die Daten intervallskaliert erhoben werden konnten.

Tabelle 9: Skala Selbstwertgefühl.

Skala	Anzahl Items	Item	Quelle
Selbstwert	1	Ich habe ein hohes Selbstwertgefühl.	Robins et al. (2001, S. 153)
Antwortformat		Trifft überhaupt nicht zu / Trifft voll und ganz zu	

Dichotome Kontrollvariablen der Untersuchung waren das **Geschlecht**, die **Organisationszugehörigkeit** und die **Sprache**. Die Kontrollvariablen Sprache und Organisationszugehörigkeit wurden nicht durch eine separate Frage sondern lediglich über die verwendeten Online-Befragungen erhoben (Befragung Unternehmen A oder Befragung Unternehmen B; bei Unternehmen A deutscher oder englischer Fragebogen). Zur Unterscheidung wurden im bereinigten Datensatz entsprechend neue Variablen gebildet. Das **Alter**, das **Dienstalter**, die **Führungserfahrung** sowie die **Dauer der Zusammenarbeit** mit der in der Befragung ausgewählten geführten Person, waren ordinalskalierte Kontrollvariablen. Für die Online-Befragung wurden ordinalskalierte Kontrollvariablen gebildet, damit die Anonymität besser gewährleistet werden konnte. So wurde z.B. das Dienstalter über die folgenden Antwortformate erhoben: „bis 5 Jahre“; „über 5 Jahre bis 10 Jahre“; „über 10 Jahre bis 15 Jahre“; „über 15 Jahre bis 20 Jahre“ und „über 20 Jahre“. Die Antwortformate der restlichen nicht-intervallskalierten Kontrollvariablen sind im Anhang dieser Arbeit zu finden (vgl. Anhang C).

Von de Jong und Den Hartog (2010) wurde aufgezeigt, dass die Variablen **Geschlecht** und die **Organisationszugehörigkeit** im Hinblick auf innovatives Arbeitsverhalten signifikante Unterschiede hervorrufen. Die Implementierungsabsicht von Verbesserungsvorschlägen könnte mit dem innovativem Arbeitsverhalten in Verbindung stehen. So könnten die beiden Kontrollvariablen in der Untersuchung auch die Implementierungsabsicht der Vorgesetzten beeinflussen. Deshalb wurden das Geschlecht und die Organisationszugehörigkeit als Kontrollvariablen integriert. Die **Sprache** wurde als Kontrollvariable miteinbezogen, weil sich bei Unternehmen A die Sprache vor allem nach den globalen Standorten unterscheidet. Möglicherweise existieren unterschiedliche Praktiken oder Wissensstände zur Handhabung von Verbesserungsvorschlägen je nach globalem Standort und demnach möglicherweise ja nach Sprache. Bei Noefer et al. (2009) ist eine signifikant negative Korrelation von **Alter** und Implementierungsabsicht zu finden. Daher wurde auch das Alter der Führungspersonen als Kontrollvariable integriert. Mit dem Alter der Führungspersonen nimmt auch die **Führungserfahrung** zu. Um die beiden Konstrukte unabhängig zu kontrollieren, wurde die Führungserfahrung ebenfalls als eigenständige Kon-

trollvariable integriert. Bei Yuan und Woodman (2010) hatte auch das **Dienstalter** einen signifikanten Effekt auf Konstrukte, die der Implementierungsabsicht nahe kommen. Das Dienstalter korrelierte in der besagten Studie signifikant mit dem Verpflichtungsgefühl, bei der Arbeit innovativ sein zu müssen. Zuletzt wurde auch die **Dauer der Zusammenarbeit** mit der ausgewählten geführten Person als Kontrollvariable miteinbezogen. Es wird angenommen, dass Vorgesetzte mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit mehr Erfahrungen mit der Art der Verbesserungsvorschläge der geführten Person machen und die Vorschläge dadurch womöglich anders bewerten (Effekt auf den Mediator) und auch unterschiedlich implementieren wollen (Effekt auf die AV).

3.6 Analyseverfahren

Die Auswertungen erfolgten mit der Software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences²⁵) Version 22. In einem ersten Schritt der Analyse wurden deskriptive Analysen durchgeführt (vgl. 4.1). Im nachfolgenden Schritt erfolgte die Hypothesenprüfung. Dabei wurden die Mediator- und Moderatoruntersuchungen mit Hilfe des SPSS-Makros PROCRESS²⁶ gerechnet (vgl. 4.2). Im Anschluss wurden noch explorative Analysen durchgeführt, um weitere potentielle Zusammenhänge aufzudecken (vgl. 4.3). Nachfolgend werden die Analyseverfahren der Untersuchung kurz vorgestellt.

3.6.1 Korrelationen

Die Interkorrelationen der Modellvariablen wurden im Rahmen der deskriptiven Analysen gerechnet (vgl. 4.1.2). Die Korrelationen wurden mit der Produkt-Moment Korrelation (Pearson) gerechnet. Zur Orientierung der Korrelationskoeffizienten wird auf Cohen (1992) verwiesen. Dabei wird ein Pearson-Korrelationskoeffizient (r) von 0.10 als kleine, 0.30 als mittlere und 0.50 als grosse Effektstärke bezeichnet.

²⁵ <http://www-01.ibm.com/software/ch/de/analytics/spss/> [19.06.2015].

²⁶ <http://www.processmacro.org/> [19.06.2015].

3.6.2 Regressionsanalyse (lineare Regression)

Um die Mediations- und Moderationseffekte zu prüfen, wurden lineare Regressionen²⁷ gerechnet. Bei der Mediationsprüfung wird mittels linearer Regressionsanalyse geprüft, ob eine Variable (Mediatorvariable) einen Zusammenhang zwischen zwei anderen Variablen (UV und AV) vermittelt (z.B. Hayes, 2013a; Bortz & Döring, 2006). Bei der Moderationsprüfung wird ebenfalls mittels linearer Regressionsanalyse geprüft, ob eine Variable (Moderatorvariable) einen bereits bestehenden Zusammenhang (Stärke oder Richtung) einer UV auf eine AV verändert (z.B. Hayes, 2013a; Bortz & Döring, 2006).

Für die Mediator- und Moderatoranalysen wurde wie oben erwähnt das SPSS-Makro PROCESS verwendet. PROCESS erleichtert die Durchführung von Mediator- und Moderatoranalysen (Field, 2013). In den Modellvorlagen des PROCESS-Makros von Hayes (2013b) war es nicht möglich, genau das Modell der vorliegenden Untersuchung zu finden. Es war lediglich eine Modellvorlage vorhanden, welche nur eine UV („X“) hatte und bei welcher höchstens zwei Moderatoren („V“, „Q“) nach dem Mediator integriert werden konnten (vgl. Abbildung 2). Aus diesem Grund wurden die Mediator- und Moderatorberechnungen nicht simultan sondern separat in Form einzelner Mediator- und Moderatoranalysen durchgeführt.

²⁷ Durch eine Regressionsanalyse kann eine funktionale Beziehung zwischen zwei Grössen Y (AV) und X (UV) gefunden und mittels Grafik (Streudiagramm) dargestellt werden. Die funktionale Beziehung kann anhand einer empirischen Funktion als Regressionsgerade in der Punktwolke des Streudiagramms dargestellt werden (Hedderich & Sachs, 2012). Durch die empirische Funktion ist es nach Hedderich und Sachs (2012) möglich, „(...) aus vorgegebenen bzw. zu beliebigen Werten der unabhängigen Einflussgrösse X die jeweils abhängige Zielgrösse Y zu schätzen. Man spricht von der Regression von Y auf X“ (S. 116). „Rechnerisch wird die Stärke einer linearen Abhängigkeit zwischen zwei Merkmalen (X, Y) durch den Korrelationskoeffizienten r von Pearson, beschrieben. Das Quadrat r^2 [in dieser Arbeit als „ R^2 “ dargestellt] des Korrelationskoeffizienten wird auch als Bestimmtheitsmass (B) bezeichnet. Damit wird der Anteil der Streuung in der Y-Variablen beschrieben, der durch die lineare Regression aus der X-Variablen erklärt werden kann“ (Hedderich & Sachs, 2012, S. 117). Das Bestimmtheitsmass der Regressionsanalyse R^2 ist ein Indikator für die Güte der Regressionsschätzung und wird auch Determinationskoeffizient oder erklärte Varianz genannt (z.B. Schendera, 2014; Kuss, 2007; Urban & Mayerl, 2011). Je höher das R^2 ist, desto mehr Varianz der AV wird durch das Modell erklärt (Schendera, 2014). Wenn das Bestimmtheitsmass R^2 den Wert 1 hat, heisst dies, dass die gesamte Streuung erklärt wird. In diesem Fall liegen alle Beobachtungen im Streudiagramm auf einer Geraden (Brosius, 2013). Nach Cohen (1988) entspricht ein R^2 von 0.01 einen kleinen, 0.09 einen mittleren und 0.25 einem grossen Effekt (vgl. auch Preacher & Kelly, 2011). Nach Schendera (2014) muss jedoch auch eine aufgeklärte Varianz von knapp 70% kein Hinweis auf eine korrekt gewählte Funktion sein.

Beim angepassten R^2 wird die Tatsache berücksichtigt, dass mit mehr UVs das Model unsicherer wird. Dementsprechend wird das R^2 verringert, je mehr Variablen in die Berechnung einbezogen werden (Brosius, 2014).

Da das R^2 störanfällig ist und durch diverse Fehlerquellen verzerrt werden kann, sollten zusätzlich auch der Standardfehler (SE) sowie die Signifikanz des Gesamtmodells (Wert F-Test) interpretiert werden (Urban & Mayerl, 2011).

Der Regressionskoeffizient (B-Wert; standardisierter Regressionskoeffizient Beta-Wert resp. β -Wert) der Regressionsanalyse ist ein Mass für den Zusammenhang von Prädiktor (AV) und Kriterium (UV). Je grösser der (standardisierte) Regressionskoeffizient ist, desto grösser ist der Einfluss des Prädiktors auf das Kriterium (Minimum -1 für negative Zusammenhänge; Maximum 1 für positive Zusammenhänge). Entsprechend bedeutet ein Regressionskoeffizient von 0, dass der Prädiktor keinen Einfluss auf das Kriterium hat (Schendera, 2014).

Der Standardfehler der Schätzung (SE) ist „ein Mass für die Stärke der Streuung der in unterschiedlichen Stichproben beobachteten Regressionskoeffizienten um den wahren Koeffizienten“ (Brosius, 2013, S. 558). Mit dem Wert wird die Abweichung der Residuen von der Regressionsgeraden (Erwartungswert) ausgedrückt (Bortz & Schuster, 2010).

Zur Prüfung des mediierenden Effekts der Bewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und der Implementierungsabsicht wurde Bootstrapping²⁸ durchgeführt. Es wurde mit einem 95-prozentigen Vertrauenswahrscheinlichkeitsniveau gerechnet. Im Gegensatz zum alternativen Verfahren Sobel Test (normal theory approach) macht Bootstrapping keine Annahmen über die Form der Stichprobenverteilung. Die Bootstrap-Konfidenzintervalle berücksichtigen Unregelmässigkeiten der Stichprobenverteilung der UV und des Mediators besser und gewährleisten damit genauere Schlüsse mit mehr Power (Hayes, 2013a; Preacher & Hayes, 2008).

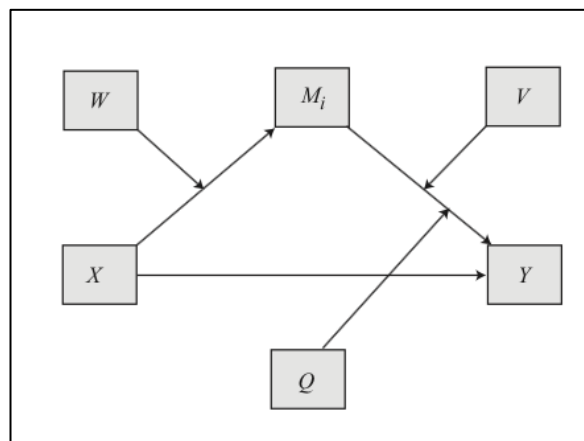


Abbildung 2: Model templates for PROCESS for SPSS and SAS, Modellvorlage 35 (Hayes, 2013b). Eingabeerkennung PROCESS: X=UV; Y=AV, M_i =Mediator; W=Moderator; V=Moderator; X=Moderator.

3.6.3 Explorative Analysen

Für die explorativen Analysen nach der Untersuchung (vgl. 4.3) wurden schrittweise multiple Regressionen gerechnet. Da die Modellbildung dieser explorativen Analysen nicht theoriegeleitet war, sind diese Resultate vorsichtig zu betrachten. Die schrittweise multiple Regression eignet sich für explorative Analysen. Sie kann resp. sollte dann gerechnet werden, wenn ein neues Prognosemodell ermittelt werden soll (Schendera, 2014). Bei der schrittweise multiplen Regression können aus einer Mehrzahl von Prädiktoren diejenigen Prädiktoren ermittelt werden, welche das Kriterium am besten vorhersagen (Eid et al., 2013). Bei den Berechnungen wurde darauf geachtet, dass die geprüften Modelle sinnvoll sind und sachlogischen Erwartungen entsprechen (z.B. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011; Schendera, 2014).

Im Rahmen der explorativen Analysen wurde zusätzlich überprüft, ob es in den Modellvariablen hinsichtlich der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Dienstalter, Führungserfahrung, Dauer der

²⁸ Bootstrapping-Prozedur von 10000 Anwendungen.

Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, Selbstwert und Selbstwirksamkeitserwartung Unterschiede gibt. Für die nominalskalierte Kontrollvariable Geschlecht (dichotom) wurde ein Mann-Whitney-U-Test durchgeführt und bei den ordinalskalierten Kontrollvariablen wurde eine Spearman-Korrelation gerechnet.

3.7 Prüfung der Faktorenstruktur der verwendeten Skalen

Durch Faktorenanalysen ist es möglich, Variablen gemäss ihrer Interkorrelationen zu den zu Grunde liegenden Faktoren²⁹ zu bündeln (Bortz & Döring, 2006). Faktorenanalysen dienen dadurch sowohl der Überprüfung der Konstruktvalidität (prognostische Validität) als auch der Datenreduktion. So können in letzterem Fall aus einem Pool von Variablen diejenigen Items ausgewählt werden, welchen eine gemeinsame Dimension zu Grunde liegt (Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Ein weiteres Ziel kann darin bestehen, komplexe Merkmalsbereiche genauer auszudifferenzieren (Bühner, 2004). Die Faktorenanalyse war für die Untersuchung wichtig, weil die Skalen übersetzt und der Untersuchung angepasst wurden (Entfall von Items, Veränderungen zur Erhöhung der Einheitlichkeit, des Leseflusses und der Verständlichkeit).

Es gibt zwei Arten³⁰ von Faktorenanalysen: Die exploratorische Faktorenanalyse (EFA) und konfirmatorische (prüfende) Faktorenanalyse (CFA). Zur Überprüfung der Faktorenstruktur wurde jedoch keine CFA durchgeführt. Es wurde eine EFA gerechnet³¹, wobei die ermittelte Faktorenstruktur mit der a priori (vorher) definierten Struktur der vorhandenen Variablen (in prüfender Weise) verglichen wurde. Wie weiter oben erwähnt, wurden auf Basis der Ergebnisse der EFA alle Skalen inhaltlich erneut hinterfragt, überprüft und überarbeitet (vgl. 3.5.3). Durch die EFA kam zum Vorschein, dass unterschiedliche Skalen auf denselben Faktoren laden (vgl. Anhang D: Anhang Tabelle 32). So lassen sich zum einen die Items der Skalen Selbstwert und Selbstwirksamkeitserwartung einem gemeinsamen Faktor zuordnen. Zum anderen laden auch die Items der Skalen Bewertung und des verbesserungsorientierten VB auf denselben Faktor. Aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit der Kontrollvariablen Selbstwert und Selbstwirksamkeitserwartung erstaunt es nicht, dass die beiden Variablen hoch korrelieren. Da die beiden Ska-

²⁹ Der Faktor repräsentiert nach Bortz und Döring (2006) „(...) inhaltlich das „Gemeinsame“, das in allen Items ausgedrückt wird und steht für das zu messende Konstrukt“ (S. 221).

³⁰ Bei der CFA sind im Gegensatz zur EFA Vorannahmen zu den Faktorenladungsmustern als Hypothesen vorgegeben (z.B. Bortz & Döring, 2006; Raithel, 2006).

³¹ Da im Falle der vorliegenden Untersuchung die Skalen zu den Konstrukten bereits existierten, wurde durch eine EFA geprüft, wie gut die Items zu den zu messenden Faktoren passen.

Einstellungen in SPSS: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Feste Anzahl von Faktoren = 10 (bei 12 Skalen, Grund: hohe Interkorrelationen der Skalen Selbstwert und Selbstwirksamkeitserwartung sowie hohe Korrelation der Skalen verbesserungsorientiertes VB und Bewertung); Rotation Varimax mit Kaiser Normalisierung (Rotation konvergierte in 8 Iterationen); Optionen: Unterdrückung von Koeffizienten unter .54.

len für die Untersuchung nicht neu entwickelt wurden, sondern in dieser Form bereits existierten, stellt dies nicht ein grosses Problem dar. Letztere Skalen unterscheiden sich trotz des gemeinsamen Faktors vom Inhalt her wesentlich. Es liegt scheinbar eine hohe Korrelation der Items von verbesserungsorientiertem VB und der Items der Bewertung vor.

3.8 Prüfung der Voraussetzungen für eine Regressionsanalyse

Für die Berechnung einer linearen Regressionsanalyse werden verschiedene Annahmen vorausgesetzt, die vor der Berechnung überprüft werden müssen (z.B. Backhaus et al., 2011; Kuss, 2007; Wooldridge, 2006). Ein Teil dieser Annahmen sind die sogenannten Gauss-Markov Annahmen (Wooldridge, 2006). Im Rahmen der explorativen Analysen wurden zusätzlich schrittweise multiple Regressionen gerechnet. Daher wurden noch zusätzliche Voraussetzungen geprüft. Es folgt eine Auflistung und Erläuterung der geprüften Voraussetzungen:

Für Hypothesenprüfungen im Untersuchungsmodell

- Zufällige Stichprobe
- Intervallskalierte Variablen
- Stichprobenvariation der erklärenden Variablen
- Normalverteilung der Variablen
- Linearität in den Parametern / Variablen
- Erwartungswert Null für den Fehlerterm
- Homoskedastizität
- Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen (Fehlerterme)

Für schrittweise multiple Regressionen in den explorativen Analysen

- Multikollinearität
- Multivariate Ausreisser

Die Ziehung der Stichprobe war **zufällig** und aufgrund der Gestaltung des Befragungsinstruments wurden **intervallskalierte Variablen** erhoben. Weil die Daten im Feld erhoben wurden, war auch die **Stichprobenvariation**³² der erklärenden Variablen gegeben. Im Folgenden werden die Resultate der weiteren Voraussetzungsprüfungen einzeln dargestellt.

³² Die Stichprobenvariation konnte zudem dadurch bestätigt werden, dass die Standardabweichung der Variablen nicht null war (Wooldridge, 2006). Die Standardabweichungen der Variablen sind Tabelle 10 zu entnehmen.

3.8.1 Normalverteilung der Variablen

Die Prüfung auf Normalverteilung der ordinal- und intervallskalierten Variablen erfolgte durch den Kolmogoroff-Smirnov Test (KS-Test) mit Signifikanzkorrektur nach Lilliefors³³. Dieser bietet sich besonders für kleinere Fallzahlen an, weil die Werte nicht wie z.B. beim Chiquadrat-Test in Klassen eingeteilt werden müssen (Zöfel, 2003).

Aus den Berechnungen ging hervor, dass lediglich die Daten bei problemorientiertem VB normalverteilt³⁴ sind (vgl. Anhang E: Anhang Tabelle 33). Daher könnte hier von einer Verletzung der Voraussetzung für die lineare Regressionsanalyse gesprochen werden. Es wurden daher zusätzlich die Masse Schiefe³⁵ (Skewness) und die Wölbung³⁶ (Kurtosis) zur Beurteilung beigezogen (vgl. Anhang E: Anhang Tabelle 33). Nach Bowen und Guo (2012) gibt es keinen definitiven cutoff-Wert für eine unakzeptable Höhe des Schiefe-Werts. Nach einem eher konservativen Ansatz kann jedoch gesagt werden, dass ein Schiefe-Wert von über 1 oder tiefer als -1 problematisch sein kann (Bowen & Guo, 2012). Nach Kline (2011) besagen einige Forschende, dass Werte von grösser als 3 und kleiner als -3 auf extreme Schiefe hindeuten. Auch für Wölbungswerte gibt es keine definitiven cutoff-Werte für eine unakzeptable Höhe. Wölbungswerte von höher als 1 und tiefer als -1³⁷ können nach Bowen und Guo (2012) als problematisch angesehen werden. Komplette ohne Verletzung gegen Voraussetzungen bleibt nach der Beurteilung der beiden zusätzlichen Masse Schiefe und Wölbung die Variable problemorientiertes VB. Lediglich die (Kontroll-) Variablen Dienstalder, Selbstwirksamkeitserwartung, verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl und problemorientiertes Verpflichtungsgefühl können mit Sicherheit als nicht normalverteilt bezeichnet werden (vgl. Anhang E: Anhang Tabelle 33; fett markiert dargestellt). Die restlichen (Kontroll-) Variablen könnten trotz des signifikanten Werts des KS-Tests aufgrund der Masse Schiefe und Wölbung als genügend normalverteilt angesehen werden.

Die Regressionsanalyse reagiert ab einer gewissen Stichprobengrösse relativ robust gegen die Verletzungen der Normalverteilungsvoraussetzungen. Je nach Autoren und Autorinnen wird hier $n > 30$ bis $n > 40$ als notwendige Voraussetzung angegeben (z.B. Backhaus et al., 2011; Bortz & Schuster 2010; Bortz & Döring, 2006). Diese Werte wurden in der vorliegenden Unter-

³³ Auf eine Überprüfung auf multivariate Normalverteilung (z.B. Mardia-Koeffizient) für die schrittweise multiplen Regressionen der explorativen Analysen wurde verzichtet (z.B. Bortz & Schuster 2010).

³⁴ H_0 = zufällig zustande gekommen, nicht signifikant.

³⁵ Schiefe (Skewness) ist ein Mass für die Symmetrie der Verteilung. Für eine symmetrische Verteilung steht der Wert 0. Je grösser der Wert umso schief ist die Verteilung. Bei rechtsgipfligen Verteilungen ist der Wert negativ, bei linksgipfligen Verteilungen positiv (z.B. Brosius, 2014; Bühl, 2014; Eid et al., 2013; Hedderich & Sachs, 2012; Kline, 2011).

³⁶ Wölbung (Kurtosis) ist ein Mass für die Spitzigkeit (Form) der Verteilung. Positive Werte stehen für eine spitzere Verteilung als bei der Normalverteilung, negative Werte für eine flachere Verteilung als bei der Normalverteilung (z.B. Brosius, 2014; Bühl, 2014; Eid et al., 2013; Hedderich & Sachs, 2012; Kline, 2011).

³⁷ In SPSS liegt eine normale Wölbung bei 0 und nicht wie in anderen Programmen bei 3 (Bowen & Guo, 2012).

suchung mit $n = 184$ deutlich überschritten. Wie erwähnt wurde bei der Berechnung der Moderator- und Mediatoreffekte auch Bootstrapping angewandt. Bootstrapping setzt keine Normalverteilung der Stichprobe voraus (Preacher & Hayes, 2008). Die Verletzung der Normalverteilung stellt daher unter all den aufgeführten Gesichtspunkten kein Problem für die Untersuchung dar.

3.8.2 *Linearität in den Parametern / Variablen*

Alle Kriterien im Untersuchungsmodell wurden in ihren Beziehungen zu den jeweiligen Prädiktoren auf Linearität geprüft. Ohne die Linearität zwischen den Variablen wäre das Modell nicht stichhaltig (Field, 2013). Es wäre kein proportionaler Zusammenhang der Variablen vorhanden (Kuss, 2007). In den untersuchten Beziehungen gab es keine Hinweise auf Nichtlinearität³⁸. Bei einigen Beziehungen (z.B. Zeitdruck auf Implementierungsabsicht) war die Linearität nicht besonders eindeutig ausgeprägt, weil die Punkte im Diagramm eher weit streuen (vgl. Anhang E). Für derart uneindeutige Beziehungen wurde durch Einfügen einer nichtparametrischen Anpassungslinie³⁹ ins Diagramm zusätzlich geprüft, ob Nichtlinearität vorliegt. Es wurden keine Hinweise auf Nichtlinearität gefunden.

3.8.3 *Erwartungswert Null für den Fehlerterm*

Eine weitere Voraussetzung für die Regressionsanalyse ist, dass der Erwartungswert der Störgröße (Residuen) Null ist. Genauer gesagt wird erwartet, „dass sich die Abweichungen der beobachteten Werte gegenüber den geschätzten Werten insgesamt ausgleichen (...)“ (Kuss, 2007, S. 231). Verletzt wird diese Annahme z.B. dann, wenn die Messwerte systematisch zu hoch oder zu niedrig sind und die Stichprobe damit nicht dem Durchschnitt entspricht (z.B. Backhaus et al., 2011; Kauermann & Küchenhoff, 2011). Es wird davon ausgegangen, dass die Annahme erfüllt ist. Sofern trotzdem ein systematischer Messfehler vorhanden wäre, würde dies nach Kuss (2007) für die Interpretation der Ergebnisse eher eine geringe Rolle spielen.

3.8.4 *Homoskedastizität*

Auch die Homoskedastizität⁴⁰ wurde für alle Beziehungen der UVs zu den AVs im Modell geprüft. Die Prüfung erfolgte lediglich optisch mithilfe von Streudiagrammen (vgl. Anhang E). Die Streuungen der Residuen-Werte scheinen über den Bereich der vorhergesagten Werte (um

³⁸ Zunächst wurde mittels Streudiagrammen optisch geprüft, ob die Punktwolken nicht unspezifisch oder kurvilinear, sondern linear sind. In einem zweiten Schritt wurde die Linearität durch Einfügen einer *linearen Anpassungslinie* im Streudiagramm überprüft.

³⁹ Bei Beziehungen mit uneindeutiger Linearitätsausprägung wurde durch Einfügen einer *nichtparametrischen Anpassungslinie* (Loess Anpassungslinie) im Streudiagramm zusätzlich geprüft, ob Nichtlinearität vorliegt.

⁴⁰ An jedem Ausprägungspunkt entlang der Prädiktorvariable ist die Verteilung der Residuen ähnlich (Field, 2013).

die Nulllinie) bei den meisten geprüften Beziehungen konstant zu sein. Trotzdem wird bei gewissen Beziehungen die Heteroskedastizität nicht völlig ausgeschlossen. Es wurde aber auf genauere Verfahren wie z.B. dem Bruesch-Pagan-Test oder dem Goldfeld / Quandt-Test verzichtet, weil bei den Moderatorberechnungen im PROCESS-Makro die Heteroskedastizitäts-Konsistente⁴¹ aktiviert wurde (z.B. Backhaus et al., 2011). Für die explorativen Analysen wurden keine Homoskedastizitätsprüfungen vorgenommen.

3.8.5 *Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen*

Die Residuen der Variablenkombinationen im Untersuchungsmodell wurden auf ihre Unabhängigkeit⁴² sowie auf ihre Normalverteilung überprüft (vgl. Anhang E: Anhang Tabelle 34). Auf besagte Prüfungen für die explorativen Analysen wurde verzichtet. Die Prüfung auf Unabhängigkeit erfolgte mittels Durbin / Watson-Tests. Die Werte des Durbin / Watson-Tests liegen zwischen 0 und 4. Bei einem Wert in der Nähe von 2 liegt keine Autokorrelation vor (Bühl, 2014). Die errechneten Werte lagen alle zwischen 1.749 und 2.122. Damit scheint keine Autokorrelation vorzuliegen.

Normalverteilt nach der KS-Berechnung war jedoch keine der geprüften Verbindungen. Die Prüfung auf Normalverteilung erfolgte in einem zweiten Schritt optisch, wobei festgestellt wurde, dass alle Residuen einigermaßen symmetrisch um die erwartete Gerade streuen (vgl. Anhang E). Die Residuen können daher als annähernd normalverteilt bezeichnet werden.

3.8.6 *Multikollinearität*

Alle erklärenden Variablen (UVs, Mediator, Moderatoren und Kontrollvariablen) wurden auf Multikollinearität geprüft⁴³. Anders gesagt wurde sichergestellt, dass die erklärenden Variablen untereinander nicht zu hoch korrelieren. Die Prüfung auf Multikollinearität war für die explorativen Analysen wichtig, weil dort schrittweise multiple Regressionen gerechnet wurden, wobei der Einfluss mehrerer UVs gleichzeitig berücksichtigt wurde (Schendera, 2014). Bei der Prüfung wurde keine Multikollinearität festgestellt. In der Kollinearitätsstatistik hatte keine Variable einen höheren VIF-Wert (Toleranz) als 2,687 (vgl. Anhang E: Anhang Tabelle 35). VIF-Werte höher als 10 sind ein Hinweis auf Multikollinearität (Schendera, 2014).

⁴¹ Heteroscedasticity-consistent SEs (<http://www.processmacro.org/>) [19.06.2015].

⁴² Keine Autokorrelation der Residuen; D.h. die Angaben einer Person A sind unabhängig von den Angaben einer Person B.

⁴³ Zur Prüfung auf Multikollinearität wurde eine multiple Regression gerechnet (Einschlussmethode), bei welcher der Einfluss aller ordinal- und intervallskalierten Variablen (ausser der AV-Variable) auf die AV-Variable geprüft wurde. Weil die AV auch in den explorativen Analysen nie als UV verwendet wurde (wäre inhaltlich nicht sinnvoll), wurde darauf verzichtet, alle Variablen einmal als UVs einzusetzen und die jeweiligen Multikollinearitäten der anderen Variablen zu überprüfen (Verzicht auf einzelne Prüfung aller Variablen zueinander).

3.8.7 *Multivariate Ausreisser*

Die Überprüfung auf univariate Ausreisser wurde nicht gemacht, weil alle erhobenen Daten durch Skalen mit höchstens 6 Punkten erhoben worden sind. Zur Sicherheit wurden die Daten für die signifikanten Verbindungen der explorativen Analysen⁴⁴ (schrittweise multiple Regression) jedoch auf multivariate Ausreisser⁴⁵ überprüft. Die wenigen signifikanten bis höchstsignifikanten Ausreisser wurden inhaltlich hinterfragt. Dabei wurden gewisse Besonderheiten festgestellt. Die Variablen der Fälle waren in gewisser Weise untypisch hoch resp. tief ausgeprägt, was jedoch in der Arbeitspraxis möglich sein kann.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich die Normalverteilung der Variablen und der Residuen mit dem KS-Test nicht überall bestätigen liess. Jedoch stellt die Verletzung der Normalverteilung *der Variablen* aufgrund der Stichprobengrösse sowie aufgrund des Bootstrapping kein Problem dar. Die Normalverteilung *der Residuen* konnte durch alternative Verfahren geprüft werden. Dabei wurde nachgewiesen, dass die Residuen annähernd normalverteilt sind. Auch liegt nicht in allen geprüften Verbindungen eindeutige Linearität vor. Eindeutige nichtlineare Zusammenhänge konnten jedoch ausgeschlossen werden. Sofern das Problem der Heteroskedastizität vorhanden wäre, würde dies bei der Berechnung durch die Heteroskedastizitäts-Konsistente korrigiert (vgl. 3.8.4). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Voraussetzungen für die Berechnungen der geplanten Regressionsanalysen mit grosser Wahrscheinlichkeit erfüllt sind.

⁴⁴ Bei den Beziehungen der Hypothesenprüfungen wurde keine Analyse auf multivariate Ausreisser gemacht.

⁴⁵ Multivariate Ausreisser sind Fälle, welche verglichen mit den restlichen Fällen in mehr als nur einer Variablenausprägung extreme Ausprägungen aufweisen resp. eine ungewöhnliche Konfiguration von Ausprägungen aufweisen (Kline, 2011). Zur Ermittlung multivariater Ausreisser wurde die Mahalanobis-Distanz verwendet.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate der Untersuchung präsentiert. Zunächst werden in Kapitel 4.1 die Ergebnisse der deskriptiven Analysen dargestellt. Darauf folgen die Ergebnisse zu den vierzehn Hypothesen der Untersuchung. Im dritten Teil des Kapitels werden noch die Ergebnisse der explorativen Analysen aufgeführt.

4.1 Deskriptive Ergebnisse

Unter den deskriptiven Analyseergebnissen werden zunächst Angaben zur Stichprobe gemacht (vgl. 4.1.1). Anschliessend werden die zentralen Werte und die Interkorrelationen der Modellvariablen sowie die Ergebnisse der Reliabilitätsanalysen dargestellt (vgl. 4.1.2; Interkorrelationen aller Variablen vgl. Anhang F: Anhang Tabelle 36). Im dritten Teil des Abschnitts wird aufgezeigt, in welchen Variablen sich die beiden Unternehmen unterscheiden (vgl. 4.1.3).

4.1.1 Stichprobe

Insgesamt wurden $N = 365$ Führungspersonen zur Online-Befragung eingeladen (Unternehmen A: $N = 295$ Personen; Unternehmen B: $N = 70$ Personen). Wie oben erwähnt, wurde nach dem Zusammenfügen und der Bereinigung der Daten eine Stichprobengrösse von $n = 184$ Personen erreicht ($n = 160$ Personen aus Unternehmen A und $n = 24$ Personen aus Unternehmen B). Die Rücklaufquote lag damit bei 50,4% (54,2% für Unternehmen A und 34,3% für Unternehmen B). Im zusammengeführten Datensatz gab es aufgrund der Pflichtfragen keine fehlenden Werte⁴⁶. Bei der Bereinigung war ersichtlich, dass die meisten Abbrüche bereits auf der ersten Seite des Fragebogens zu verzeichnen waren. Nach Entfernen der abgebrochenen Rückläufe wurden zwei weitere vollständige Rückläufe entfernt, bei welchen eine unrealistisch kurze Zeitspanne für die Beantwortung der Fragen angezeigt wurde. Bei diesen entfernten Rückläufen handelte es sich einerseits um Ausreisser, weil die Ausfüllzeiten der beiden Rückläufe wesentlich kürzer waren als die Ausfüllzeiten der restlichen Rückläufe. Andererseits wurden die Fragen in den zwei besagten Rückläufen wahrscheinlich inhaltlich nicht korrekt beantwortet. Das Antwortverhalten war ein Indiz dafür, dass die Fragen nur durchgeklickt wurden. Vollständige Rückläufe, mit sehr langen Ausfüllzeiten (über 30 Minuten), wurden inhaltlich ebenfalls überprüft. Da bei keinem der Rückläufe im Antwortverhalten Auffälligkeiten zu verzeichnen waren, wurde keiner diese Rückläufe entfernt.

⁴⁶ Lediglich bei der Bearbeitungszeit konnte aufgrund eines Fehlers bei 16 Datensätzen keine Zeit erhoben werden. Da diese 16 Datensätzen inhaltlich verwendbar waren, hatte dies auf die Untersuchung keinen Einfluss.

Im Rahmen der Untersuchung antworteten nur 18 Führungspersonen weiblichen Geschlechts (9,8%). In Unternehmen A antworteten insgesamt 10 Frauen, was lediglich 6,3% entspricht. Aus dem Unternehmen A antworteten 46 Personen in der englischen Online-Befragung (28,8% der Personen von Unternehmen A).

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, war die meist gewählte Alterskategorie die Kategorie über 40 bis 50 Jahre (74 Personen; 40,2%) gefolgt von der Kategorie über 30 bis 40 Jahre (31,5%).

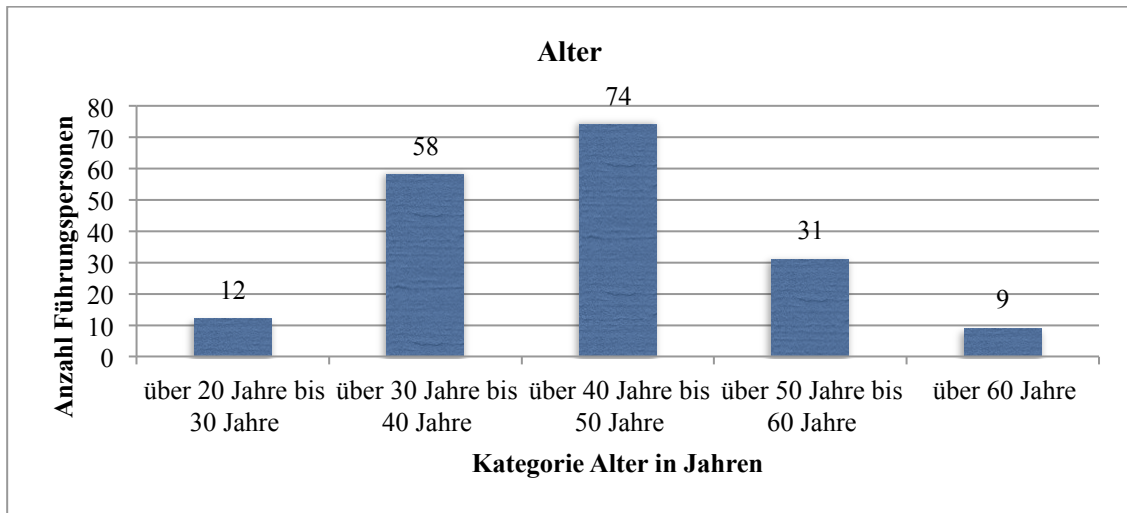


Abbildung 3: Verteilung des Alters der Stichprobe.

In Abbildung 4 ist ersichtlich, dass der Grossteil der befragten Führungspersonen entweder sehr kurz oder sehr lange im Unternehmen war (bis 5 Jahre: 26,6%; über 20 Jahre: 29,9%). In der Dienstalterskategorie über 10 Jahre bis 15 Jahre antworteten insgesamt nur 18 Personen.

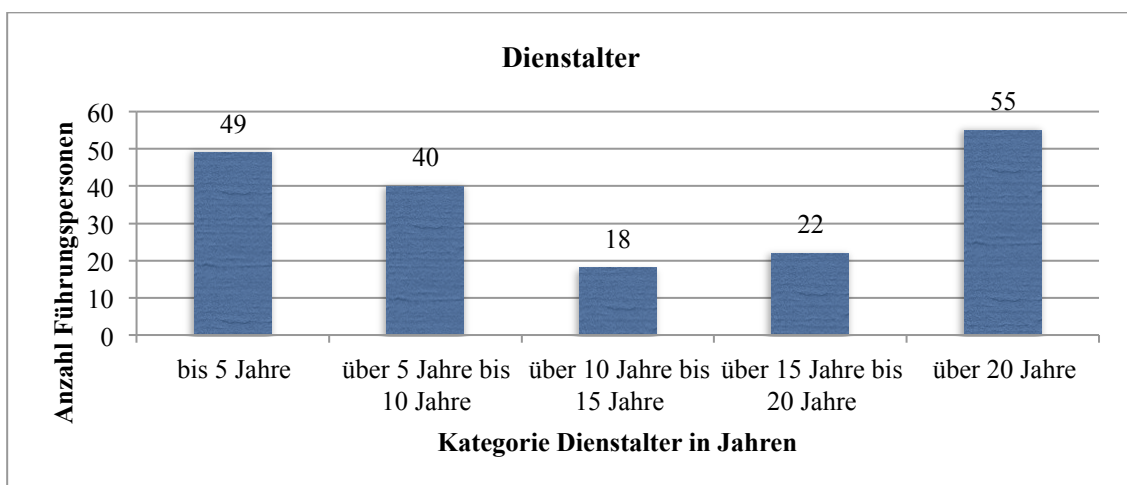


Abbildung 4: Verteilung des Dienstalters der Stichprobe.

Die meist gewählte Kategorie bei der durchschnittlichen Zeit in einer Führungsfunktion im und ausserhalb des Unternehmens war die Kategorie über 3 bis 8 Jahre (30,4%), gefolgt von der Kategorie über 15 Jahre (26,1%; vgl. Abbildung 5).

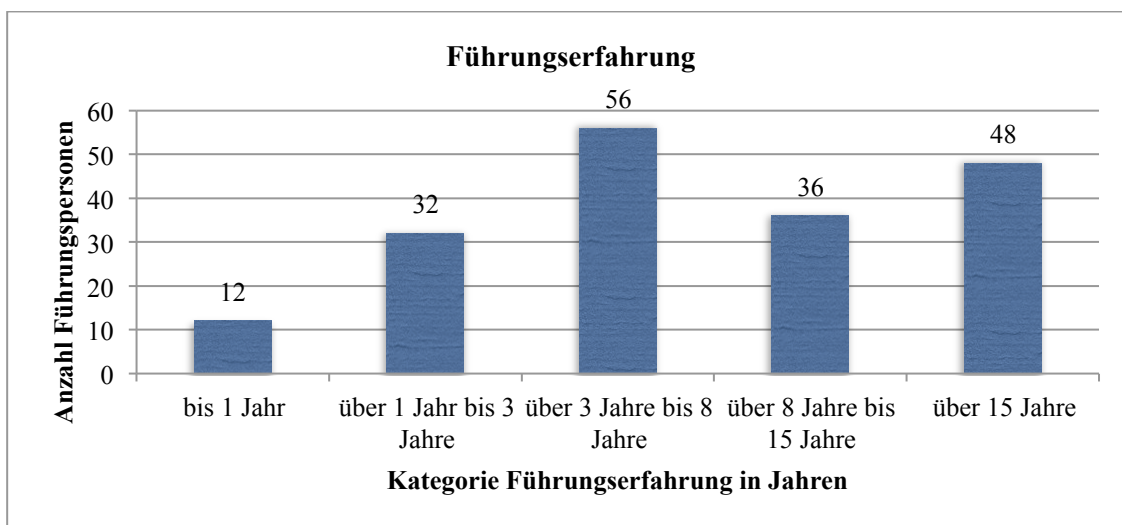


Abbildung 5: Verteilung der Führungserfahrung der Stichprobe (gemessen in Jahren in einer Führungsposition).

Der Grossteil der Führungspersonen bezog sich bei der Einschätzung der Variablen VB und Leistungsbeurteilung auf eine Person ihres Teams, welche zum Zeitpunkt der Befragung bis 1 Jahr (35,3%) oder über 1 Jahr bis 3 Jahre (30,9%) durch die Führungsperson geführt wurde. Aus Abbildung 6 geht hervor, dass sich nur ganz wenige Führungspersonen auf eine Person bezogen, die sie bereits über 8 Jahre geführt haben.

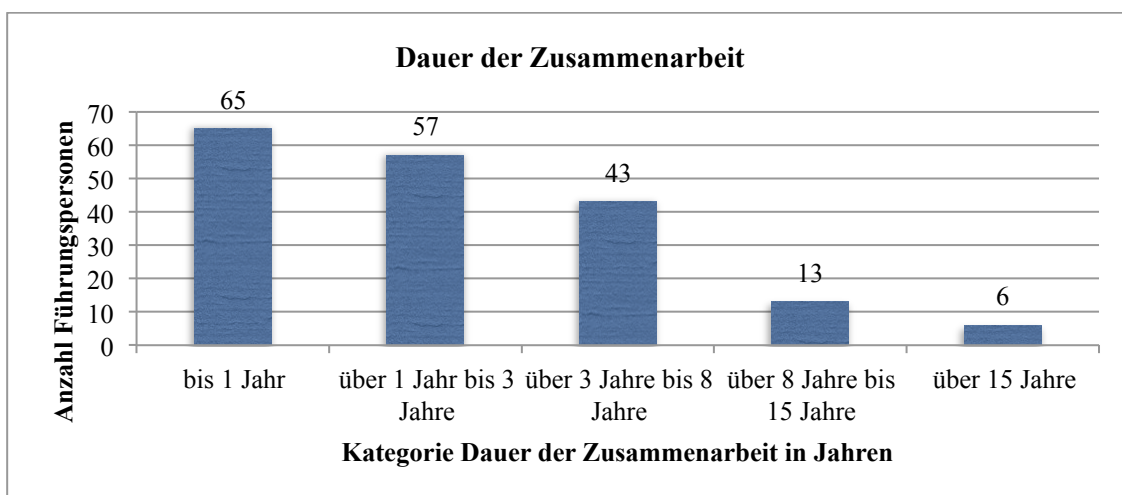


Abbildung 6: Verteilung der Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, auf welche sich ein Teil der Fragen im Untersuchungsinstrument bezog.

4.1.2 Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitätswerte

In Tabelle 10 sind die Mittelwerte (MW), Standardabweichungen (SD), Interkorrelationen sowie die Cronbach's Alpha Werte der verwendeten Skalen aufgeführt. Es ist ersichtlich, dass alle verwendeten Skalen gute interne Konsistenzen aufweisen. Die Cronbach's Alpha Werte liegen alle über 0.78. Da die Skala der Kontrollvariable Selbstwert nur aus einem Item besteht, konnte für das Item kein Cronbach's Alpha berechnet werden.

Tabelle 10: Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen (Pearson) und Cronbach's Alpha der Modellvariablen.

Variable / Skala	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Selbstwert	4,11	0,80	n.v.											
2. Selbstwirksamkeitserwartung	4,49	0,62	,63**	0.84										
3. Verbesserungsorientiertes VB	3,83	0,78	,05	,06	0.89									
4. Problemorientiertes VB	3,51	0,87	,09	,15*	,63**	0.88								
5. Leistungsbeurteilung	3,94	0,81	,15*	,12	,65**	,58**	0.90							
6. Bewertung	3,95	0,76	,04	,12	,68**	,50**	,58**	0.86						
7. Implementierungsabsicht	4,02	0,88	,14	,15*	,47**	,41**	,47**	,65**	0.87					
8. Zeitdruck	4,11	0,73	,05	,02	-,01	-,10	,04	-,01	,03	0.85				
9. Entscheidungsspielraum	3,79	0,77	,33**	,37**	,05	,11	,14	,12*	,18**	-,06	0.78			
10. Gestaltungsspielraum	3,82	0,82	,38**	,41**	,19*	,23**	,30**	,28**	,28**	-,07	,54**	0.80		
11. Verb. Verpflichtungsgefühl	4,48	0,67	,31**	,39**	,15*	,18**	,15*	,25**	,22**	,17*	,25**	,45**	0.93	
12. Probl. Verpflichtungsgefühl	4,63	0,53	,33**	,42**	,05	,13	,09	,17*	,22**	,16*	,27**	,30**	,59**	0.90

Anmerkungen: n = 184 Personen.

MW und SD: 5 Pt. Likert Skalen: Werte von 1 bis 5.

Pearson Korrelation.

* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig); ** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Cronbach's Alpha Werte entlang Diagonale (fett); Bei Selbstwert aufgrund der 1-Item Skala nicht vorhanden (n.v.).

Es ist ersichtlich, dass alle Skalen tendenziell hohe Ausprägungen und eher tiefe Standardabweichungen aufweisen. Die beiden Kontrollvariablen **Selbstwert** und **Selbstwirksamkeitserwartung** sind bei den Führungspersonen sehr hoch ausgeprägt (MW: 4,11 und SD: 0,80 für Selbstwert resp. MW: 4,49 und SD: 0,62 für Selbstwirksamkeitserwartung). Es ist auch ersichtlich, dass die beiden Skalen untereinander sehr hoch korrelieren. Die Ausprägung vom **verbesserungsorientierten VB** ist ebenfalls hoch mit einem MW von 3,83 (SD: 0,78) und liegt etwas höher als bei **problemorientiertem VB** (MW: 3,51; SD: 0,87). Die Werte der Moderatorvariable **Leistungsbeurteilung** liegen knapp unter dem Wert 4 (MW: 3,94; SD: 0,81). Die **Bewertung** der Verbesserungsvorschläge befindet sich auf einem sehr ähnlichen Level (MW: 3,95; SD: 0,76). Die **Implementierungsabsicht** liegt ebenfalls hoch, auf einem MW von 4,02 (SD: 0,88). Auch die Moderatorvariable **Zeitdruck** (MW: 4,11; SD: 0,73) und die Variablen **Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum** sind tendenziell hoch ausgeprägt (MW: 3,79 und SD: 0,77 für Entscheidungsspielraum resp. MW: 3,82 und SD: 0,82 für Gestaltungsspielraum). Die Führungspersonen geben an, dass sie sich besonders stark **verpflichtet fühlen, die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden umzusetzen** (für verbesserungsorientiertes

VB: MW: 4.48, SD: 0,67; für problemorientiertes VB: MW: 4.63, SD: 0,53). Wie ersichtlich geht mit der hohen Ausprägung der Variablen auch eine geringere Standardabweichung einher. Die Variablenverbindungen der angenommenen Mediationseffekte des Untersuchungsmodells (UVs zu Mediator und Mediator zu AV) korrelieren alle hoch signifikant. Auch die Korrelationen der Moderatorvariablen sprechen nicht gegen die angenommenen Moderationseffekte im Untersuchungsmodell.

4.1.3 Unterschiede zwischen den Organisationen

Weil die Untersuchung innerhalb von zwei Organisationen stattfand, wurde mit einem Mann-Whitney-U-Test explizit untersucht, ob es in den Variablen organisationsspezifische Unterschiede gibt. Es wurde festgestellt, dass sich die beiden Organisationen nur in der Variable Gestaltungsspielraum hoch signifikant unterscheiden. Knapp nicht signifikante Unterschiede sind in der Variable Entscheidungsspielraum zu finden. Ansonsten wurden in den Variablen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Organisationen festgestellt (vgl. Anhang F: Anhang Tabelle 37). Die Variable Organisationszugehörigkeit wurde aufgrund des Befundes als Kontrollvariable in allen hypothesenprüfenden und explorativen Berechnungen miteinbezogen.

4.2 Hypothesenprüfung

Nachfolgend werden die Resultate zu den 14 Hypothesen aufgezeigt. Zunächst werden die Resultate der Mediatoranalysen, anschliessend die Resultaten der Moderatoranalysen dargestellt.

4.2.1 Mediatoreffekte

Zum Nachweis der Mediatoreffekte wurden die Hypothesen H1 bis H7 formuliert. In einem ersten Schritt wurden zur Untersuchung der Hypothesen H1 und H2 separat zwei linear Regressionsanalysen ohne Berücksichtigung weiterer Variablen durchgeführt. Wie in Tabelle 11 ersichtlich, korrelieren die UVs verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB positiv mit der Implementierungsabsicht der Vorgesetzten. Der Beta-Koeffizient der Verbindung verbesserungsorientiertes VB und Implementierungsabsicht ($\beta = .47^{***}$) ist höchst signifikant. Dasselbe gilt für den Betawert zwischen problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht ($\beta = .41^{***}$). Die aufgeklärte Varianz (angepasstes R^2) liegt bei $R^2 = .22^{***}$ und $R^2 = .16^{***}$, was nach Cohen (1988) mittlere Effekten sind. Demnach wird das Resultat zu H1 (*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten)*) gestützt. H2 (*Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten)*) muss jedoch verworfen werden. Problemorientiertes VB korreliert entgegen der Annahme von H2 höchst signifikant *positiv* mit der Implementierungsabsicht.

Tabelle 11: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Zusammenhangs von verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – AV).

Prädiktor		Kriterium	
		Y (AV; Implementierungsabsicht)	
		β	SE (B)
X (UV1; Verbesserungsorientiertes VB)	a (c)	.47***	0.07
F			51.30
R ²			.22***
Angepasstes R ²			.22***
SE			0.78
X (UV2; Problemorientiertes VB)	a (c)	.41***	0.07
F			36.15
R ²			.17***
Angepasstes R ²			.16***
SE			0.81

Anmerkungen: n = 184 Personen.

a (c) = direkter Effekt UV – AV (unabhängig gerechneter totaler Effekt für Mediationsmodell);

β = standardisierter Regressionskoeffizient Beta; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

Einschlussmethode. Kontrollvariablen nicht berücksichtigt.

In den nachfolgenden Analysen zu den Hypothesen werden die weiteren Variablen des Untersuchungsmodells in die Berechnung miteinbezogen. Sofern durch diese Analysen mehr Varianz erklärt werden kann, sollte das Bestimmtheitsmass R² weiter zunehmen. Die folgenden Resultate⁴⁷ für die Hypothesen UV-Mediator und Mediator-UV (H3 bis H5) stammen aus dem oben vorgestellten PROCESS-Makro (Hayes, 2013b). Aus den Ergebnissen geht hervor, dass entsprechend H3 (*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten) und der Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten)*) die Bewertung des Verbesserungsvorschlages höchst signifikant mit der Implementierungsabsicht korreliert (nicht standardisierte Regressionskoeffizient B = .72*** und B = .70***, vgl. Tabelle 12). Die aufgeklärte Varianz der Analysen liegt bei R² = .47*** resp. 46*** und hat sich ausgehend von den Analysen zu den Hypothesen H1 und H2 erwartungsgemäss erhöht. Es kann hier von einem grossen Effekt gesprochen werden (Cohen, 1988). Auch die Informationen zur Bestätigung von H4 (*Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten)*) ist Tabelle 12 zu entnehmen. Verbesserungsorientiertes VB korreliert zu B = .65*** höchst signifikant positiv mit der Bewertung des Vorschlages. Die aufgeklärte Varianz hierfür ist mit R² = .49*** ebenfalls sehr hoch (Cohen, 1988). Die Hypothese H5 (*Es besteht ein negativer Zusammenhang zwi-*

⁴⁷ Modellvorlage 4 (Hayes, 2013b).

schen problemorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten)) konnte nicht bestätigt werden. Es konnte sogar ein signifikanter Effekt entgegen H5 gefunden werden. Problemorientiertes VB korreliert ähnlich wie bei den Resultaten zu H2 höchst signifikant *positiv* mit der Bewertung des Vorschlages ($B = .43^{***}$). Die aufgeklärte Varianz ist hier jedoch etwas tiefer bei $R^2 = .29^{***}$, jedoch immer noch wesentlich höher als bei den direkten Analysen von AV auf UV (vgl. H1 und H2; Tabelle 11).

Tabelle 12: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Mediationseffekts der Bewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – Mediator – AV).

Prädiktor		Kriterium				
		M (Mediator; Bewertung)		Y (AV; Implementierungsabsicht)		
		B	SE (B)	B	SE (B)	
X (UV1; Verbesserungsorientiertes VB)	a	.65***	0.06	c'	.03	0.09
M (Med.; Bewertung)		-	-	b	.72***	0.09
F		16.66			13.49	
R ² (nicht angepasst)		.49***			.46***	
SE		0.32			0.45	
Indirekter Effekt X auf Y			B	SE	BootLLCI	BootULCI
			0.46	0.08	0.32	0.63
X (UV2; Problemorientiertes VB)	a	.43***	0.06	c'	.07	0.07
M (Med.; Bewertung)		-	-	b	.70***	0.08
F		7.18			13.67	
R ² (nicht angepasst)		.29***			.47***	
SE		0.44			0.44	
Indirekter Effekt X auf Y			B	SE	BootLLCI	BootULCI
			.30	0.07	0.19	0.44

Anmerkungen: n = 184 Personen.

a = Pfad UV – Mediator; b = Pfad Mediator – AV; c' = direkter Effekt UV – AV (unter Berücksichtigung von Mediator); B = nicht standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

BootLLCI = lower limit of the bootstrap confidence interval; BootULCI = upper limit of the bootstrap confidence interval; PROCESS-Modellvorlage 4 (Hayes, 2013b); Anzahl Bootstrap-Stichproben für Bootstrap-Konfidenzintervall: 10000; Vertrauensintervall für alle Ausgaben: 95.00.

In der Analyse wurden alle Kontrollvariablen berücksichtigt. Aus Platzgründen werden sie hier nicht mit dargestellt. Kontrollvariablen: Alter, Dienstalter, Geschlecht, Sprache, Führungserfahrung, Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, Organisationszugehörigkeit, Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert.

Zur Bestätigung des Mediationseffekts mittels Bootstrapping (H6 und H7) muss nach Hayes (2013a) der indirekte Effekt von X auf Y betrachtet werden. Die Bootstrap-Vertrauensintervalle des indirekten Effekts geben an, wie stark der Effekt von X (UV) auf X (AV) durch M (Mediator) vermittelt wird. Wenn die Grenzen der Bootstrap-Vertrauensintervalle (lower & upper limit of the bootstrap confidence interval: „BootLLCI“; „BootULCI“) nicht null enthalten und höher

als null sind, ist dies ein Zeichen für einen statistisch signifikant positiven indirekten Effekt und damit ein Beleg für eine signifikante Mediation (Field, 2013; Hayes 2013a). Der in H6 beschriebene Mediationseffekt (*Der positive Zusammenhang von verbesserungsorientiertem VB und Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten)*) kann aufgrund der Werte aus dem Bootstrapping (BootLLCI = 0.32 und BootULCI = 0.63) als statistisch signifikant bezeichnet werden (vgl. Tabelle 12). Genau so gilt auch der in H7 angenommene Mediationseffekt (*Der negative Zusammenhang von problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten)*) als statistisch signifikant (BootLLCI = 0.19 und BootULCI = 0.44; vgl. Tabelle 12). Zusammengefasst können die beiden Mediationen H6 und H7 belegt werden⁴⁸. Die Bewertung des Verbesserungsvorschlages erklärt sowohl den Effekt von verbesserungsorientiertem VB auf die Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten als auch den Effekt von problemorientiertem VB auf die Implementierungsabsicht.

Der direkte Effekt der beiden VB-Formen (UV) auf die Implementierung (AV) wurde weiter oben durch die Berechnungen im Rahmen der Hypothesen H1 und H2 nachgewiesen. Unter Einbezug der vermittelnden Variable Bewertung sind die Resultate jedoch nicht mehr signifikant (B-Werte .03 resp. .07; vgl. Tabelle 12). Daher kann hier von einem vollständigen Mediationseffekt⁴⁹ gesprochen werden (z.B. Field, 2013).

4.2.2 Moderatoreffekte

In diesem Abschnitt folgt die Darstellung der angenommenen Moderationseffekte des Untersuchungsmodells (H8 bis H14). Wie bereits erwähnt erfolgte die Prüfung der Moderationseffekte einzeln⁵⁰. Daher erfolgt auch die Auflistung der Moderatorenresultate in separaten Schritten.

Auf der ersten Stufe des Untersuchungsmodells (UV – Mediator) zeigt sich, dass die Leistungsbeurteilung die Effekte von VB auf die Bewertung nicht beeinflusst. Die nicht standardisierten Regressionskoeffizienten der Moderation liegen bei (B = -.02 und -.01; vgl. Tabelle 13). Damit müssen die Hypothesen H8 und H9 verworfen werden (H8: *Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgen-*

⁴⁸ Resultate für die Mediation mit alternativem Sobel Test: H6 und H7 sind beim Sobel Test ebenfalls beide höchst signifikant. Die jeweilige UV vermittelt den Effekt über den Mediator auf die AV (Field, 2013).

⁴⁹ Field (2013) bezeichnet es als perfekte Mediation, wenn der direkte Pfad von UV zu AV nach dem Einbezug des Mediators vollständig ausgelöscht wird.

⁵⁰ Modellvorlage 1 (Hayes, 2013b).

nommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten); H9: Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto schwächer ist der negative Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB behavior und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten)). Es zeigt sich jedoch ein Effekt bei der direkten Verbindung der Leistungsbeurteilung auf das Kriterium. In der Berechnung mit verbesserungsorientiertem VB ist der Effekt mit $B = .24^{**}$ hoch signifikant und in der Berechnung mit problemorientiertem VB signifikant bei $B = .20^*$ (vgl. Tabelle 13). Der Effekt wird weiter unten in den explorativen Analysen bestätigt (vgl. 4.3).

Tabelle 13: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Leistungsbewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und der Bewertung.

Prädiktor	Kriterium	
	M (Mediator; Bewertung)	
	B	SE (B)
X (UV1; Verbesserungsorientiertes VB)	.48***	0.08
Mod. (Leistungsbeurteilung)	.24**	0.08
X (UV1; Verbesserungsorientiertes VB) x Mod. (Leistungsbeurteilung)	-.02	0.08
F		14.36
R ²		0.53***
SE		0.30
X (UV2; Problemorientiertes VB)	.43***	0.10
Mod. (Leistungsbeurteilung)	.20*	0.08
X (UV2; Problemorientiertes VB) x Mod. (Leistungsbeurteilung)	-.01	0.06
F		10.50
R ²		0.43***
SE		0.36

Anmerkungen: n = 184 Personen.

B = nicht standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$;

PROCESS-Modellvorlage 1 (Hayes, 2013b); Anzahl Bootstrap-Stichproben für Bootstrap-Konfidenzintervall: 10000; Vertrauensintervall für alle Ausgaben: 95.00; UV und Moderatorvariable jeweils über MW zentriert vor der Analyse. Heteroskedastizitäts-Konsistente Aktiviert.

In der Analyse wurden alle Kontrollvariablen berücksichtigt. Aus Platzgründen werden sie hier nicht mit dargestellt. Kontrollvariablen: Alter, Dienstalter, Geschlecht, Sprache, Führungserfahrung, Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, Organisationszugehörigkeit, Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Moderatoranalysen der zweiten Stufe (Mediator – AV) dargestellt.

Die Berechnungen ergaben, dass der Zeitdruck die Verbindung zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht nicht beeinflusst. Es gehen gar keine Effekte vom Zeitdruck aus ($B = -.10$; vgl. Tabelle 14). Damit muss an dieser Stelle auch die nächste Hypothese H10 (*Je höher der Zeitdruck (von Vorgesetzten) ist, desto schwächer ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.*) verworfen werden.

Tabelle 14: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Zeitdruck, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum und Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert und problemorientiert) zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.

Prädiktor	Kriterium	
	Y (AV; Implementierungsabsicht)	
	B	SE (B)
M (Mediator; Bewertung)	.74***	0.11
Mod. (Zeitdruck)	.00	0.07
X (Mediator; Bewertung) x Mod. (Zeitdruck)	-.10	0.14
F		10.64
R²		.47***
SE		0.45
M (Mediator; Bewertung)	.73***	0.10
Mod. (Entscheidungsspielraum)	.12	0.07
X (Mediator; Bewertung) x Mod. (Entscheidungsspielraum)	-.08	0.11
F		11.63
R²		.48***
SE		0.44
M (Mediator; Bewertung)	.72***	0.10
Mod. (Gestaltungsspielraum)	.15 (p=0.061)	0.08
X (Mediator; Bewertung) x Mod. (Gestaltungsspielraum)	.11	0.10
F		12.75
R²		.48***
SE		0.43
M (Mediator; Bewertung)	.74***	0.10
Mod. (verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl)	.06	0.08
X (Mediator; Bewertung) x Mod. (verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl)	.13	0.11
F		11.02
R²		.47***
SE		0.44
M (Mediator; Bewertung)	.73***	0.11
Mod. (problemorientiertes Verpflichtungsgefühl)	.12	0.09
X (Mediator; Bewertung) x Mod. (problemorientiertes Verpflichtungsgefühl)	.00	0.12
F		18.32
R²		.47***
SE		0.45

Anmerkungen: n = 184 Personen.

B = nicht standardisierter Regressionskoeffizient; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

PROCESS-Modellvorlage 1 (Hayes, 2013b); Anzahl Bootstrap-Stichproben für Bootstrap-Konfidenzintervall: 10000; Vertrauensintervall für alle Ausgaben: 95.00; UV und Moderatorvariable jeweils über MW zentriert vor der Analyse. Heteroskedastizitäts-Konsistente Aktiviert.

In der Analyse wurden alle Kontrollvariablen berücksichtigt. Aus Platzgründen werden sie hier nicht mit dargestellt. Kontrollvariablen: Alter, Dienstalter, Geschlecht, Sprache, Führungserfahrung, Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, Organisationszugehörigkeit, Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert.

Die beiden Konstrukte Entscheidungs- und Gestaltungsspielraums beeinflussen den Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten ebenfalls nicht ($B = -.08$ resp. $.11$; vgl. Tabelle 14). Der *direkte* Effekt des Gestaltungsspielraums auf die Implementierungsabsicht ist jedoch nur knapp nicht signifikant. Trotzdem werden an dieser Stelle beide Hypothesen H11 und H12 verworfen (H11: *Je höher der Gestaltungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.*; H12: *Je höher der Entscheidungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.*).

Ähnlich sieht es bei den Moderationseffekten der beiden Konstrukte des Verpflichtungsgefühls aus. Das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu verbesserungsorientiertem und zu problemorientiertem VB beeinflussen den positiven Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht nicht ($B = .13$ resp. $.00$; vgl. Tabelle 14). Damit werden auch die Hypothesen H13 und H14 verworfen (H13: *Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu verbesserungsorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.*; H14: *Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu problemorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.*).

4.2.3 Untersuchungsmodell und Zusammenfassung der Hypothesen

Das Untersuchungsmodell mit den signifikanten, hypothesenkonformen Effekten wird in Abbildung 7 dargestellt. Es ist ersichtlich, dass lediglich die Hypothesen der Mediatoreffekte (grün dargestellt) nachgewiesen werden konnten. Wie erwähnt, waren die Hypothesen H1 und H2 unter Kontrolle des Einflusses des Mediators nicht mehr signifikant (vollständiger Mediationseffekt). Deshalb sind die Effekte in der Abbildung durchgestrichen.

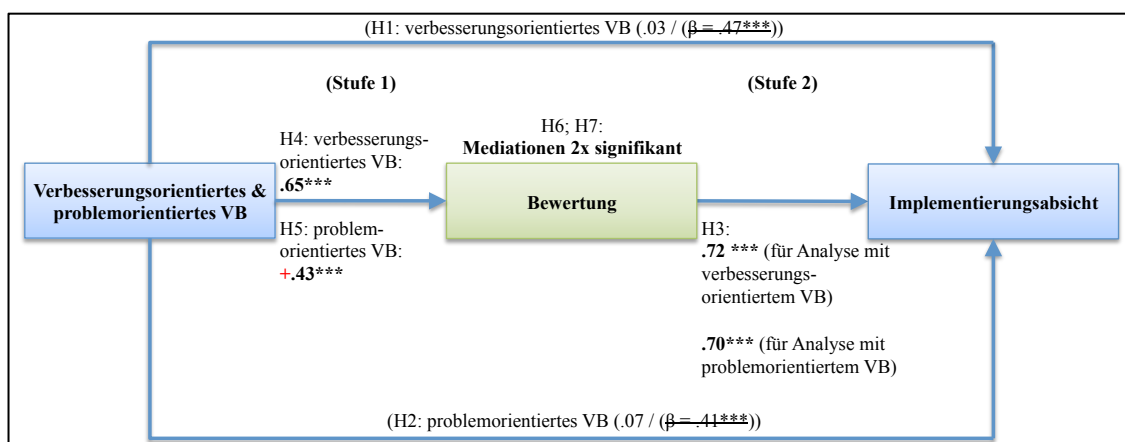


Abbildung 7: Untersuchungsmodell mit signifikanten Effekten (nicht standardisierte Regressionskoeffizienten; β -Werte bei H1 und H2).

In Tabelle 15 werden die Ergebnisse der Hypothesentests zusammengefasst. In der letzten Spalte wird der Bezug zu den jeweiligen untergeordneten Fragestellung UF1 bis UF3 ersichtlich (vgl. 1.1).

Tabelle 15: Zusammenfassung der Hypothesen mit Hinweisen zur Bestätigung oder zum Verwurf und mit Bezug zu untergeordneter Fragestellung (UF).

Nr.	Hypothese	Bestätigung	Bezug zu UF
H1	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten).	(Ja); Nach Mediatoruntersuchung kein Effekt vorhanden aufgrund vollständiger Mediation	UF2
H2	Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten).	(Nein, entgegengesetzter Effekt tritt auf); Nach Mediatoruntersuchung kein Effekt vorhanden aufgrund vollständiger Mediation	UF2
H3	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten) und der Implementierungsabsicht (durch den Vorgesetzten).	Ja	UF2
H4	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Ja	UF1
H5	Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Nein, entgegengesetzter Effekt bestätigt	UF1
H6	Der positive Zusammenhang von verbesserungsorientiertem VB und Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Ja	UF2
H7	Der negative Zusammenhang von problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht wird mediiert durch die Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Ja	UF2
H8	Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Nein	UF1
H9	Je besser die Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden ist (beurteilt durch Vorgesetzte), desto schwächer ist der negative Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB behavior und der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch den Vorgesetzten).	Nein	UF1
H10	Je höher der Zeitdruck (von Vorgesetzten) ist, desto schwächer ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	Nein	UF3
H11	Je höher der Gestaltungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	Nein	UF3

H12	Je höher der Entscheidungsspielraum (von Vorgesetzten) ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	Nein	UF3
H13	Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu verbesserungsorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	Nein	UF3
H14	Je höher das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (von Vorgesetzten) zu problemorientiertem VB ist, desto stärker ist der positive Zusammenhang zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	Nein	UF3

4.3 Explorative Analysen

Die nachfolgend dargestellten Berechnungen sollen primär dazu dienen, neue Ideen für zukünftige Forschungsmodelle zu generieren. Für die explorativen Analysen wurden keine theoriebasierten Hypothesen hergeleitet. Deshalb sind die folgenden Resultate sehr kritisch zu betrachten (Schendera, 2014). Wie erwähnt wurde bei den Berechnungen jedoch darauf geachtet, dass nur Berechnungen für inhaltlich sinnvolle Zusammenhänge gemacht wurden (Backhaus et al., 2011; Schendera, 2014). Es macht inhaltlich nur Sinn, die Variablen Bewertung, Implementierungsabsicht und rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl als AV zu verwenden. Wie im Methodikteil beschrieben, wurden für diese Variablen schrittweise multiple Regressionen gerechnet. In den nachfolgenden Resultaten ist ersichtlich, welche Prädiktoren die ausgewählten Kriterien Bewertung, Implementierungsabsicht und rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl *rein rechnerisch* am besten vorhersagen.

Bei der Suche nach zusätzlichen Prädiktoren für das Kriterium Bewertung wurde die Implementierungsabsicht aus logischen Gründen nicht als Prädiktor in die Berechnung miteinbezogen (es wird angenommen, dass Implementierungsabsicht kein Prädiktor für die Bewertung ist). Die schrittweise multiple Regression ergab, dass der stärkste Prädiktor für die Bewertung verbesserungsorientiertes VB ist ($\beta = .52^{***}$, vgl. Tabelle 16). Dieses Resultat stützt das Untersuchungsmodell der Arbeit und wurde bereits weiter oben im Rahmen der Hypothesen H4 und H6 behandelt. Der zweitstärkste Prädiktor im Hinblick auf die Bewertung ist die Leistungsbeurteilung ($\beta = .22^{***}$). Dieser Effekt trat bereits bei den oben aufgeführten Moderatorberechnungen auf (H8 und H9; vgl. Tabelle 13) auf. Zuletzt hatte auch das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert) mit einem Beta-Koeffizienten von $.14^{**}$ einen hoch signifikanten Effekt auf die Bewertung der Verbesserungsvorschläge. Alle weiteren Variablen wurden automatisch aus der schrittweise multiplen Regression ausgeschlossen, weil von den Variablen keine Signifikanz ausging.

Tabelle 16: Explorative Analyse auf Kriterium Bewertung.

Prädiktor	Kriterium	
	Y (Bewertung; vorgesehener Mediator)	
	β	SE (B)
Verbesserungsorientiertes VB	.52***	0.07
Leistungsbeurteilung	.22***	0.07
Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl	.14**	0.06
F		63.49
R ²		.51***
Angepasstes R ²		.51***
SE		0.54

Anmerkungen: n = 184 Personen.

β = standardisierter Regressionskoeffizient Beta; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

Schrittweise multiple Regression mit allen Variablen und Kontrollvariablen der Untersuchung als UV (ausser Implementierungsabsicht weil inhaltlich nicht sinnvoll).

3 Variablen als Prädiktoren nicht ausgeschlossen (signifikant). Alle weiteren Variablen ausgeschlossen (nicht signifikant).

Bei der Ermittlung weiterer Prädiktoren für die AV des Untersuchungsmodell kam zum Vorschein, dass es entsprechend H3 im Untersuchungsmodell keinen besseren Prädiktor für die Implementierungsabsicht gibt als die Bewertung der Vorschläge (vgl. $\beta = .62***$; Tabelle 17). Der zweitbeste Prädiktor für die Implementierungsabsicht ist die Kontrollvariable Organisation. Auf diesen Prädiktor wird nicht weiter eingegangen, weil in der Untersuchung vielmehr generelle Effekte gesucht werden und nicht die Unterschiede zwischen den Organisationen. Der drittbeste signifikante Prädiktor war der Gestaltungsspielraum (vgl. $\beta = .14*$; Tabelle 17). In der Moderatoruntersuchung (vgl. 4.2.2) wurde ebenfalls schon auf diesen direkten Effekt des Gestaltungsspielraums auf die Implementierungsabsicht hingewiesen, weil der Effekt nur knapp nicht signifikant war. Scheinbar ist der Effekt, der vom Gestaltungsspielraum auf die Implementierungsabsicht ausgeht, gerade auf der Grenze zur Signifikanz.

Beim rollenbedingten Verpflichtungsgefühl kam heraus, dass die beiden Sub-Konstrukte (verbesserungsorientiertes und problemorientiertes Verpflichtungsgefühl) wie zu erwarten stark korrelieren. Daher ist jeweils das zweite Sub-Konstrukt des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls der beste Prädiktor des anderen Sub-Konstrukts (vgl. Tabelle 18). Beim rollenbedingten Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert) sind der Gestaltungsspielraum ($\beta = .31**$) sowie der Zeitdruck ($\beta = .12*$) signifikante Prädiktoren. Aus Tabelle 18 ist weiter zu entnehmen, dass nur die Selbstwirksamkeitserwartung ein höchst signifikanter Prädiktor für das zweite Sub-Konstrukt des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls (problemorientiert) ist ($\beta = .22***$).

Tabelle 17: Explorative Analyse auf Kriterium Implementierungsabsicht.

Prädiktor	Kriterium	
	Y (Implementierungsabsicht; vorgesehene AV)	
	β	SE (B)
Bewertung	.62***	0.07
Organisation (Kontrollvariable)	-.17**	0.15
Gestaltungsspielraum	.14*	0.06
F		50.79
R ²		.46***
Angepasstes R ²		.45***
SE		0.66

Anmerkungen: n = 184 Personen.

β = standardisierter Regressionskoeffizient Beta; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

Schrittweise multiple Regression mit allen Variablen und Kontrollvariablen der Untersuchung als UV.

3 Variablen als Prädiktoren nicht ausgeschlossen (signifikant). Alle weiteren Variablen ausgeschlossen (nicht signifikant).

Tabelle 18: Explorative Analysen auf Kriterien rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert und problemorientiert).

Prädiktor	Kriterium			
	Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert)		Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (problemorientiert)	
	β	SE (B)	β	SE (B)
Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert)	-	-	.51***	0.05
Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (problemorientiert)	.48***	0.08	-	-
Gestaltungsspielraum	.31**	0.05	-	-
Zeitdruck	.12*	0.05	-	-
Selbstwirksamkeitserwartung	-	-	.22***	0.05
F		47.33		57.85
R ²		.44***		.39***
Angepasstes R ²		.43***		.38***
SE		0.51		0.42

Anmerkungen: n = 184 Personen.

β = standardisierter Regressionskoeffizient Beta; SE = Standardfehler des nicht standardisierten Regressionskoeffizienten B; R² = Bestimmtheitsmass; Signifikanz: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001;

Schrittweise multiple Regression mit allen Variablen und Kontrollvariablen der Untersuchung als UV.

3 Variablen als Prädiktoren nicht ausgeschlossen (signifikant) bei rollenbedingtem Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert); 2 Variablen als Prädiktoren nicht ausgeschlossen (signifikant) bei rollenbedingtem Verpflichtungsgefühl (problemorientiert). Alle weiteren Variablen ausgeschlossen (nicht signifikant).

Signifikante, **geschlechterspezifische Unterschiede** konnten in den Variablen Selbstwert, verbesserungsorientiertes VB, Bewertung, Implementierungsabsicht und Zeitdruck gefunden werden (vgl. Anhang F: Anhang Tabelle 38). Der **Selbstwert** der weiblichen Führungspersonen war signifikant tiefer als derjenige der männlichen Kollegen. Der signifikante geschlechterspezifische

sche Unterschied bei **verbesserungsorientiertem VB** äusserte sich dadurch, dass die weiblichen Führungskräfte signifikant öfters verbesserungsorientiertes VB empfangen als die männlichen Führungskräfte. Des Weiteren fällt auf, dass die Männer Verbesserungsvorschläge signifikant **schlechter bewerten** und entsprechend **weniger implementieren wollen** als die befragten weiblichen Führungspersonen. Auch der **Zeitdruck** wurde von den weiblichen Führungspersonen signifikant höher eingeschätzt.

Durch die Spearman-Korrelationen wurde festgestellt, dass die **Kontrollvariablen bis auf eine Ausnahme nicht mit den Modellvariablen korrelierten**. Es lag lediglich eine signifikante Korrelation zwischen der Modellvariable Leistungsbeurteilung und der Kontrollvariable Dauer der Zusammenarbeit vor. Wie erwähnt sind die Korrelationen der Kontrollvariablen im Anhang dieser Arbeit zu finden (vgl. Anhang F: Anhang Tabelle 36).

Im nachfolgenden Kapitel wird vertieft auf die Resultate der Untersuchung eingegangen. Es werden mögliche Interpretationen und Zusammenhänge gesucht und reflektiert. Die Untersuchung wird auch in einem kritischen Licht betrachtet. Zum Schluss der Arbeit folgen Implikationen für die Forschung und für die Praxis.

5 Interpretation und Diskussion

Im Rahmen dieser Master-Arbeit wurde ein praxisorientiertes Untersuchungsmodell zur Implementierungsabsicht von Verbesserungsvorschlägen durch Vorgesetzte theoretisch untermauert und überprüft. Nach aktuellem Kenntnisstand wurden die Zusammenhänge des Modells bisher in keiner anderen Arbeit untersucht. Durch die Analysen konnte bestätigt werden, dass der Effekt von Verbesserungsvorschlägen (geäußert durch Mitarbeitende) auf die Implementierungsabsicht der Vorschläge (bei Vorgesetzten) höchst signifikant durch die Vorgesetztenbewertung der Vorschläge vermittelt wird (vollständige Mediation). Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden werden also von den Vorgesetzten bewertet und eine positive Bewertung führt dann zur Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten. Dass ausgewählte Faktoren die Verbindungen zwischen UV und Mediator sowie zwischen Mediator und AV beeinflussen, konnte nicht bestätigt werden.

Im weiteren Verlauf des Kapitels erfolgt die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse (vgl. 5.1). Nach der Interpretation folgen eine kritische Würdigung der Arbeit (vgl. 5.2) sowie Implikationen für die Forschung und für die Praxis (vgl. 5.3 und 5.4). Es werden auch Resultate der deskriptiven Ergebnisse sowie Ergebnisse der explorativen Analysen reflektiert und in die Diskussion miteinbezogen.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

In den nachfolgenden Abschnitten werden der Ergebnisse zu allen Hypothesen einzeln interpretiert und diskutiert (H1 bis H14; vgl. Kapitel 2). Weil die Diskussion entlang des Untersuchungsmodells erfolgt, werden die Ergebnisse teilweise nicht in der Reihenfolge der Hypothesennummerierung behandelt.

5.1.1 Verbindung VB und Implementierungsabsicht

Wie einleitend erwähnt, sind in den vergangenen Jahren beim Effekt von VB auf die Implementierungsabsicht unterschiedliche Resultate verzeichnet worden (Jung, 2014). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass sowohl **verbesserungsorientiertes als auch problemorientiertes VB die Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten signifikant positiv beeinflussen** (H1 und H2). Der ermittelte direkte Effekt, der von **verbesserungsorientiertem VB ausgeht (H1)**, weist Ähnlichkeiten mit anderen Forschungsergebnissen auf (z.B. Lam, 2013; Cheung & Liu, 2014). Der positive Effekt von **problemorientiertem VB auf die Implementierungsabsicht (H2)** jedoch passt nicht zu bestehenden Ergebnissen (z.B. Burris, 2012). Bei Burris (2012) hatte herausforderndes VB (challenging voice; vgl. 2.1) einen negativen Effekt auf die Ideenunterstützung. Dies könnte zum einen auf die unterschiedliche Definition und Operationalisierung der beiden VB Konstrukte zurückzuführen sein (herausforderndes VB von Burris,

2012 und problemorientiertes VB von Liang et al., 2012; vgl. 2.1). Aufgrund der Resultate der vorliegenden Studie wird jedoch angenommen, dass gar kein direkter Effekt von VB auf die Implementierungsabsicht ausgeht, weil der Effekt vollständig durch die Bewertung vermittelt wird.

5.1.2 *Unterschiedliche Bewertung von verbesserungsorientiertem VB und problemorientiertem VB*

Ein weiteres zentrales Resultat der Untersuchung ist, dass nicht nur verbesserungsorientiertes VB (H4) sondern **auch problemorientiertes VB entgegen H5 von Vorgesetzten positiv bewertet** wird. Diese Resultate widersprechen der zweiten Studie von Jung (2014), in welcher ein signifikant negativer Effekt von durchsetzungsstarkem VB (voice assertiveness) auf die Bewertung ermittelt wurde. Wahrscheinlich sind die befragten Vorgesetzten der vorliegenden Untersuchung nicht nur an Vorschlägen interessiert, welche die Organisationen weiterbringen (verbesserungsorientiertes VB). Die befragten Führungspersonen legen wahrscheinlich auch Wert darauf, die Organisationen **vor schädlichen Einflüssen zu schützen** (problemorientiertes VB) und bewerten daher problemorientierte Verbesserungsvorschläge ebenfalls positiv. Der Zusammenhang von verbesserungsorientiertem VB und der Bewertung der Vorschläge ist jedoch immer noch **leicht stärker** als der Zusammenhang von problemorientiertem VB und der Bewertung. So konnte auch bei den explorativen Analysen verbesserungsorientiertes VB als stärkster Prädiktor für die Bewertung bestätigt werden. Es ist etwas erstaunlich, dass problemorientiertes VB in der schrittweise multiplen Regression der explorativen Analyse kein signifikanter Prädiktor für die Bewertung zu sein scheint. Aus den Resultaten lässt sich zumindest die Tendenz ableiten, dass Vorgesetzte Verbesserungsvorschläge zur weiteren Verbesserung der Organisation tendenziell besser bewerten als Verbesserungsvorschläge zu organisationsschädlichen Herausforderungen. Wie einleitend erwähnt, wurde auch von Cheung und Liu (2014) aufgezeigt, dass verbesserungsorientiertes VB zu höherer Ideenunterstützung führt als problemorientiertes VB. Sofern stimmt das erhobene Resultat mit diesen Ergebnissen indirekt⁵¹ überein. Das Ergebnis kann auch mit den Effekten von Whiting et al. (2012) in Verbindung gebracht werden. Nach Whiting et al. (2012) werden Vorschläge, welche bereits eine Lösung enthielten, von Vorgesetzten als konstruktiver bewertet als Vorschläge ohne Lösung. Aufgrund der verwendeten Items ist es denkbar, dass bei verbesserungsorientiertem VB in vielen Fällen eine Lösung mitgeliefert wurde. Bei problemorientiertem VB wird womöglich eher auf Probleme aufmerksam gemacht, ohne dass Lösungen der Probleme mitgeliefert werden. Vorgesetzte schätzen möglicherweise

⁵¹ Indirekte Übereinstimmung, weil der Effekt von VB bei Cheung und Liu (2014) auf die Ideenunterstützung und nicht auf die Bewertung untersucht wurde.

Verbesserungsvorschläge mit einer Problemlösung mehr als Vorschläge ohne Lösungsansätze. So könnte der leicht tiefere Zusammenhang zwischen problemorientiertem VB und der Bewertung entstanden sein.

5.1.3 *Verbindung Bewertung und Implementierungsabsicht*

Die starke Verbindung der **Bewertung mit der Implementierungsabsicht** (H3; im zweiten Teil des Untersuchungsmodells) stützt die Resultate der Studien von Jung (2014) und MacGeorge et al. (2004). Bei den explorativen Analysen der Untersuchung hat sich zusätzlich herausgestellt, dass die Bewertung der mit Abstand stärkste Prädiktor für die Implementierungsabsicht ist, was wiederum für das gewählte Untersuchungsmodell spricht (vgl. Tabelle 17). Inhaltlich erscheint es als plausibel, dass Vorgesetzte die positiv bewerteten Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden eher umsetzen wollen als negativer bewertete Vorschläge.

5.1.4 *Mediation durch die Bewertung*

Ein weiteres zentrales Resultat ist der Nachweis, dass der Effekt der beiden VB-Formen auf die Implementierungsabsicht **komplett durch einen Bewertungsprozess bei Vorgesetzten vermittelt** wird. Dies gilt sowohl für das lösungsorientierte VB als auch für das problemorientierte VB (H3 bis H7). Es handelt sich hierbei um vollständige Mediationen, da die direkten Effekte von VB auf die Implementierungsabsicht (H1 und H2) verschwinden, sobald die Bewertung als vermittelnde Variable miteinbezogen wird. Die vollständige Vermittlung durch die Bewertung der Vorschläge ist demnach eine mögliche Erklärung für die bis dato unterschiedlichen Resultate der Verbindung von VB und Implementierungsabsicht (Jung, 2014).

5.1.5 *Beeinflussung durch Leistungsbeurteilung*

Die **Leistungsbeurteilung** beeinflusste die starke Verbindung von VB auf die Bewertung der Verbesserungsvorschläge durch Vorgesetzte nicht (H8 und H9). Jedoch hatte die Leistungsbeurteilung bei beiden Moderatorberechnungen einen direkten Effekt auf die Bewertung der Verbesserungsvorschläge. Dieses Resultat konnte in den explorativen Analysen bestätigt werden (vgl. Tabelle 16). Demnach **bewerten Vorgesetzte die Verbesserungsvorschläge von leistungsstarken Mitarbeitenden grundsätzlich besser als Vorschläge von leistungsschwächeren Mitarbeitenden**. Dieses Ergebnis ist konform mit Whiting et al. (2012). Jedoch war bei Whiting et al. (2012) die Anordnung im Untersuchungsmodell insofern umgekehrt, als der Effekt der Bewertung des Vorschlages durch Vorgesetzte auf die Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden untersucht wurde. Die Argumente aus dem Theorieteil (vgl. 2.4.1) liessen sich auch auf die direkte Verbindung der Leistungsbeurteilung auf die Bewertung übertragen. So bewerten Vorgesetzte die Vorschläge leistungsstarker Mitarbeitender möglicherweise aufgrund des Messenger-Bias (vgl. 2.4.1) besser. Die bessere Bewertung könnte aber auch durch ein erhöhtes Ver-

trauen oder durch erhöhtes Verpflichtungsgefühl gegenüber den leistungsstarken Mitarbeitenden entstehen. Offen bleibt an dieser Stelle die Frage, ob die Verbesserungsvorschläge von leistungsstärkeren Mitarbeitenden aus einer objektivierenden Perspektive wirklich besser waren und daher besser bewertet wurden oder ob die angenommenen Effekte miteingespielt haben.

5.1.6 *Fördernde und hemmende Faktoren für die Implementierungsabsicht*

Es wurde erwartet, dass der bedingungsbezogene Faktor **Zeitdruck** als Moderator den Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht negativ beeinflusst (H10). Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Ähnliche Resultate zeigten sich z.B. auch bei Noefer (2009), wobei vom Zeitdruck kein *direkter* Effekt auf die Ideenimplementierung ausging. Die Resultate zum Effekt von Zeitdruck auf Implementierungsabsicht oder auf verwandte Konstrukte scheinen eher inkonsistent zu sein (z.B. Noefer, 2009; Noefer et al., 2009; Ohly et al., 2006; Baer & Oldham, 2006). Manche Studien zeigen entgegen H10 auf, dass Zeitdruck positive Effekte auf die Ideenimplementierung haben kann (z.B. Noefer et al., 2009). Teilweise gehen von Zeitdruck auch **nichtlineare Effekte auf Leistungskriterien** aus (z.B. Ohly et al., 2006; Baer & Oldham, 2006). So zeigt sich bspw. bei Baer und Oldham (2006), dass Zeitdruck (in Abhängigkeit weiterer Variablen) eine umgekehrt U-förmige Beziehung mit der Leistungsmessgrösse Kreativität haben kann. Es ist daher durchaus denkbar, dass ein moderater Zeitdruck die Verbindung von der Bewertung auf die Implementierungsabsicht verstärken kann, währenddem unter sehr hohem oder unter sehr tiefem Zeitdruck kein Effekt von der Bewertung auf die Implementierungsabsicht ausgeht. Das angenommene Resultat (H10) konnte womöglich wegen Effekten wie diesem nicht bestätigt werden.

Eine weitere Erhöhung des positiven Zusammenhangs der Bewertung und der Implementierungsabsicht wurde durch die zwei bedingungsbezogenen Faktoren **Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum** sowie durch das Mischkonstrukt **rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl** erwartet (H11 – H14). Auch diese Moderatoren beeinflussten den Effekt der Bewertung auf die Implementierungsabsicht nicht. Scheinbar bilden Vorgesetzte die Implementierungsabsicht unabhängig von den bedingungsbezogenen Faktoren und vom rollenbedingten Verpflichtungsgefühl. In den anschliessenden explorativen Analysen konnte jedoch ein direkter Effekt des Gestaltungsspielraums auf die Implementierungsabsicht aufgezeigt werden (vgl. Tabelle 17). Bei der Moderatoruntersuchung (H11; vgl. Tabelle 14) war der vom Gestaltungsspielraum ausgehende direkte Effekt auf die Implementierungsabsicht knapp nicht signifikant. Wahrscheinlich liegt der Effekt irgendwo auf der Grenze zur Signifikanz. Es kann damit gesagt werden, dass der Gestaltungsspielraum von Vorgesetzten die Implementierungsabsicht grundsätzlich knapp beeinflusst, unabhängig von der Bewertung der herangebrachten Verbesserungsvorschläge.

Es soll hier auch auf **komplexere Effekte** aufmerksam gemacht werden, die möglicherweise von den Moderatoren ausgehen. Karasek (1979) geht im Job Strain Model davon aus, dass hohe Arbeitsanforderungen (vergleichbar mit Zeitdruck) bei hohem Entscheidungsspielraum aktivierend wirken (Csikszentmihalyi, 1975; zitiert nach Karasek, 1979, S. 288). Im Gegensatz dazu zeigen sich bei hohen Arbeitsanforderungen unter tiefem Entscheidungsspielraum negative Auswirkungen. Ähnlich könnte es sich auch je nach Ausprägung der untersuchten Moderatorvariablen abspielen. Möglicherweise bilden Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum eine Art Voraussetzung für die Implementierungsabsicht, welche dann durch weitere Aspekte (z.B. höhere Arbeitsanforderungen oder auch durch gewisse Persönlichkeitsmerkmale) weiter verstärkt wird. Entsprechend dem Job Strain Model (Karasek, 1979) ist es vor allem denkbar, dass sich geringer Entscheidungs- oder Gestaltungsspielraum, kombiniert mit hohem Zeitdruck, negativ auf die Implementierungsabsicht auswirkt.

5.1.7 *Resultate der explorativen Analysen*

Aus den explorativen Analysen geht hervor, dass die beiden Sub-Konstrukte des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls erwartungsgemäss hoch korrelieren. Daher werden nur die jeweils nächststärksten Prädiktoren diskutiert. Durch die Berechnung konnte festgestellt werden, dass die beiden Prädiktoren **Gestaltungsspielraum und Zeitdruck signifikante Prädiktoren für das Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert) sind** (vgl. Tabelle 18). Dies erscheint zumindest für den Gestaltungsspielraum inhaltlich plausibel. Es ist sehr gut denkbar, dass die bedingungsbezogenen Faktoren das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl positiv beeinflussen. Ähnlich wie in der vorliegenden Studie wurde bei Fuller et al. (2006) untersucht, ob die Autonomie (vergleichbar mit Gestaltungsspielraum) einen Einfluss auf das Verpflichtungsgefühl zur konstruktiven Veränderung hat. Dieser Effekt konnte jedoch nicht nachgewiesen werden (Fuller et al., 2006). Die Untersuchung von Fuller et al. (2006) wurde aber auch nicht bei Vorgesetzten, sondern bei Mitarbeitenden durchgeführt. Der positive Effekt, der vom Zeitdruck auf das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl ausgeht, spricht eher gegen die Argumente von H10 (vgl. 2.5.1). Bei der genaueren Untersuchung dieses Effekts wäre es womöglich auch zielführend, potentielle nichtlineare Effekte des Zeitdrucks zu untersuchen. Es ist gut möglich, dass Vorgesetzte ein hohes rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zur Unterstützung von Verbesserungsvorschlägen haben, wenn der Zeitdruck auf einem mittleren Niveau liegt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass auch die Kontrollvariable **Selbstwirksamkeitserwartung ein Prädiktor des rollenbedingten Verpflichtungsgefühls (problemorientiert) ist** (vgl. Tabelle 18). Vorgesetzte mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung fokussieren womöglich nicht nur auf Leistungskenngrößen, an denen sie gemessen werden (vgl. in role behavior; Van Dyne et al., 1995). Besagte Vorgesetzte fühlen sich womöglich aufgrund ihrer hohen Selbstwirksamkeitserwartung auch eher dazu bereit, Verbesserungsvorschläge weiterzuverfol-

gen, welche ausserhalb ihrer Zielvereinbarungen und ausserhalb ihres wahrgenommenen Verantwortungsbereiches liegen (vgl. extra role behavior; Van Dyne et al., 1995). Es müsste jedoch auch berücksichtigt werden, dass das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl bei Vorgesetzten je nach Themenbereich der Verbesserungsvorschläge stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann. Weiter sollte auch in Betracht gezogen werden, dass das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl wahrscheinlich eher ein zeitlich instabiles Merkmal ist (vgl. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012).

5.1.8 Fazit

Zusammenfassend kann für die Mediatoruntersuchungen festgehalten werden, dass der Effekt der beiden VB-Formen auf die Implementierungsabsicht vollständig durch einen Bewertungsprozess bei Vorgesetzten vermittelt wird. Der Effekt vom verbesserungsorientierten VB auf die Bewertung könnte leicht stärker sein als der Effekt vom problemorientierten VB auf die Bewertung, weil mit verbesserungsorientiertem VB öfters Lösungsansätze mit angebracht werden. Bei den Moderationseffekten wies keine der angenommenen Moderationen Signifikanz auf. Es gingen jedoch signifikante direkte Effekte auf die jeweiligen UVs (resp. auch auf den Mediator) aus. Da diese Effekte in der Arbeit nicht theoretisch untermauert wurden, sind die Resultate mit Vorsicht zu betrachten. Aus demselben Grund müssen auch alle weiteren Resultate der explorativen Analysen vorsichtig interpretiert werden.

5.2 Einschränkungen und kritische Würdigung

Die vorliegende Arbeit weist auch methodische Einschränkungen und Limitationen auf, welche in künftigen Untersuchungsdesigns berücksichtigt werden sollten. Die Einschränkungen werden nachfolgend dargestellt und kritisch betrachtet. Im Zentrum der Kritik stehen Aspekte der Methodik sowie untersuchungsbedingte Einschränkungen.

5.2.1 Methodische Kritik

Vor den untersuchungsbedingten Einschränkungen werden zunächst ein paar zentrale methodische Limitationen erläutert und reflektiert.

Querschnittstudiendesign

Ein Kritikpunkt der Untersuchung ist, dass durch ein **Querschnittstudiendesign ein Prozess** (Prozess der Bewertung) untersucht wurde. Der Bewertungsprozess wurde bei den Führungspersonen retrospektiv erhoben (vgl. biographiebezogene Itemformulierung; z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Durch ein Forschungsdesign, in welchem die zeitliche Spanne zwischen dem herangebrachten Verbesserungsvorschlag und der Implementierungsabsicht besser berücksichtigt worden wäre, hätte der untersuchte Bewertungsprozess der Verbesserungsvorschläge wahrscheinlich exakter untersucht werden können.

Methodenverzerrung

Es ist weiter zu kritisieren, dass die Erfassung sämtlicher Daten **subjektive Einschätzung der Führungspersonen** sind. Es wurden keine Daten aus der objektivierenden Perspektive von Experten oder Expertinnen aufgenommen. Leider war dies aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen in den Organisationen nicht möglich. Da die Prädiktoren und Kriterien nur bei Führungskräften (nur eine Datenquelle) und nur mittels einer Methode (ein Befragungsinstrument) erhoben wurden, ist für die vorliegende Untersuchung eine **Methodenverzerrung (Common Method Bias)** nicht auszuschliessen (z.B. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Spector, 2006). Je nach Autoren und Autorinnen werden zur Auswirkung des Common Method Bias andere Meinungen vertreten. Nach Spector (2006) wird der Common Method Bias von manchen Autoren und Autorinnen als Forschungsproblem gesehen (z.B. Podsakoff et al., 2003), während andere Forschende der Meinung sind, dass der Common Method Bias überbewertet wird (z.B. Meade, Watson & Kroustalis, 2007).

Strukturgleichungsmodell

Zur Auswertung ist zu sagen, dass die Zusammenhänge der einzelnen Konstrukte womöglich durch ein **Strukturgleichungsmodell** (SEM; structural equation modeling) genauer hätten untersucht werden können. Nach Jöreskog und Sörbom (1993) gibt es eine modellgenerierende Anwendung von Strukturgleichungsmodellen. Dabei kann eine Annäherung an die Datenstruktur durch eine schrittweise Modellmodifikation geschehen. Dieses Vorgehen wird nach Reinecke (2014) in der Praxis am häufigsten durchgeführt. Das Untersuchungsmodell der Studie hätte bei der modellgenerierenden Anwendung aufgrund der Ergebnisse des SEM weiter an die Datenstruktur angepasst werden können.

Kontrolle weiterer Einflüsse

Weiter ist zu kritisieren, dass die **Führungsebene** und damit verbundene Eigenschaften (z.B. Verantwortung, Macht etc.) nicht kontrolliert wurden. Es ist denkbar, dass in den untersuchten Variablen kleinere bis grössere Unterschiede nach Führungsebene resp. Führungsfunktion zu verzeichnen wären. Die Unterschiede könnten z.B. auf unterschiedliche Aufgaben und Herausforderungen in den Funktionen zurückzuführen sein. An dieser Stelle bleibt deshalb unklar, wie aussagekräftig die Resultate für unterschiedliche Typen von Führungsfunktionen sind.

Skalen

Ein Kritikpunkt ist auch die Tatsache, dass **zweimal zwei Skalen auf demselben Faktor laden** (verbesserungsorientiertes VB und Bewertung sowie Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert; vgl. Anhang D: Anhang Tabelle 32). Die beiden Kontrollvariablen Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwert wurden abgesehen von der Übersetzung nicht verändert. Zudem wurden die Skalen nicht als Modellvariablen, sondern lediglich als Kontrollvariablen verwendet. Daher ist wie weiter oben erwähnt anzunehmen, dass die Ladung der beiden Variablen auf demselben

Faktor nicht ein grosses Problem ist (vgl. 3.7). Die Items der beiden anderen Skalen verbesserungsorientiertes VB und der Bewertung, welche auf demselben Faktor laden, lassen sich inhaltlich gut unterscheiden. Es fällt auch auf, dass die Faktorladungen der Skala Bewertung wesentlich tiefer sind als die Faktorladungen von verbesserungsorientiertem VB. Trotzdem wären noch mehr Forschungsanstrengungen notwendig, damit eine solide Skala für die Bewertung von Verbesserungsvorschlägen entwickelt werden kann (idealerweise mit mehr Items und weniger augenscheinlicher Ähnlichkeit zu den Items der Skala Implementierungsabsicht).

Bei der Skala der Implementierungsabsicht wäre es aufschlussreich gewesen, die Formulierung der Items so zu wählen, dass **bereits implementierte Vorschläge mitberücksichtigt** und kontrolliert worden wären. Die Formulierung impliziert nämlich, dass die Verbesserungsvorschläge noch nicht umgesetzt wurden. Ganz korrekt müssten umgesetzte Verbesserungsvorschläge, die ohne die Absicht der Vorgesetzten implementiert worden waren, separat erhoben und kontrolliert werden.

5.2.2 *Untersuchungsbedingte Einschränkungen*

Nachfolgend werden ein paar zentrale Einschränkungen erläutert, die auf die Untersuchungsbedingungen und auf die Untersuchungsdurchführung zurückgeführt werden könnten.

Selektionseffekte

Für die Beantwortung der Fragen wurden die Vorgesetzten zu derjenigen Person ihres Teams befragt, die zuletzt mit einem Verbesserungsvorschlag zu ihnen gekommen ist. Mitarbeitende bringen z.B. aufgrund interindividueller Unterschiede nicht gleich viel Verbesserungsvorschläge an (z.B. Morrison, 2014; Morrison, 2011; Tangirala et al., 2013; LePine & Van Dyne, 2001; Crant, Kim & Wang, 2010). Daher ist es denkbar, dass ein Selektionsprozess stattfand und sich die erhobenen Einschätzungen vor allem auf eine **spezifische Gruppe von Mitarbeitenden** beziehen. Konkret könnten dies vor allem Mitarbeitende sein, die öfters Verbesserungsvorschläge anbringen als andere. Dies entspricht jedoch auch den Gegebenheiten in der Arbeitspraxis. Daher käme es aufgrund dieses Selektionsprozesses zu einem Bild, das der Realität nahe kommt.

Ein weiterer Selektionseffekt könnte auch vom **Führungsverhalten der Vorgesetzten** ausgegangen sein. Vorgesetzte, welche Verbesserungsvorschläge eher unterstützen, könnten grundsätzlich mehr Verbesserungsvorschläge erhalten als Vorgesetzte, die nicht viel Wert darauf legen. Auch die Qualität der Verbesserungsvorschläge könnte vom Verhalten der Vorgesetzten abhängig sein. Es ist bspw. durchaus denkbar, dass Führungspersonen, die Verbesserungsvorschläge fördern, auch mehr schlechte Verbesserungsvorschläge erhalten.

Weiter könnten Selektionseffekte auch durch **Erinnerungsverzerrungen** (z.B. Mummendey & Grau, 2014; Schuhmacher, 2014) der Vorgesetzten entstanden sein. Womöglich haben sich

Vorgesetzte nicht an den letzten Verbesserungsvorschlag, sondern eher an einen besonders guten Verbesserungsvorschlag erinnert und ihre Fragen darauf bezogen. Da Verbesserungsvorschläge wahrscheinlich nicht immer sehr trennscharf von allgemeinen Ideen oder Fragen zu unterscheiden sind, könnten aber auch Ungenauigkeiten aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses von Verbesserungsvorschlägen aufgetreten sein (vgl. Antworttendenzen weiter unten; z.B. Mummendey & Grau, 2014; Schuhmacher, 2014).

Zuletzt ist auch anzumerken, dass möglicherweise ein **Selektionseffekt bei der Stichprobe** selbst aufgetreten ist. So könnten bspw. vor allem Vorgesetzte bei der Untersuchung mitgemacht haben, welche sich für den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen interessieren. Auch dadurch könnten die Resultate leicht verfälscht worden sein.

Stichprobenbedingte Einflüsse

Wie bereits erwähnt, sind die Resultate aufgrund der Stichprobenziehung mit Vorsicht zu betrachten. Die Stichprobe bestand zu über 90% aus männlichen Führungspersonen. Um exakte Aussagen für beide **Geschlechter** treffen zu können, hätten idealerweise noch mehr weibliche Führungspersonen befragt werden müssen.

Bei den Moderatoren auf der zweiten Stufe könnte ein weiterer stichprobenbedingter Fehler aufgetreten sein. Die MW der Moderatoren waren alle sehr hoch und die Standardabweichung eher gering. Regressionsanalysen sind zwar ab einer gewissen Stichprobengrösse relativ robust gegen die Verletzungen der Normalverteilungsvoraussetzungen (z.B. Backhaus et al., 2011; Bortz & Schuster 2010; Bortz & Döring, 2006). Dennoch wäre es denkbar, dass sich die angenommenen Effekte erst bei einer wesentlich grösseren **Streubreite** in den Variablen zeigen würden. Der Gestaltungsspielraum der befragten Führungspersonen ist bspw. hoch bis sehr hoch ausgeprägt. Es wäre denkbar, dass der angenommene Effekt bei Führungspersonen erst auftreten würde, wenn nebst den Führungspersonen mit hohem Gestaltungsspielraum auch Führungspersonen befragt worden wären, die sehr wenig Gestaltungsspielraum haben. Die Problematik könnte auch auf die anderen Modellvariablen zutreffen.

Antworttendenzen

Es wird hier auf Antworttendenzen⁵² eingegangen, die besonders in dieser Untersuchung eine Rolle gespielt haben könnten. Antworttendenzen, die allgemein bei Befragungsstudien auftreten können, werden an dieser Stelle nicht behandelt.

⁵² Z.B. unterschiedliches Antwortverhalten bei Fragebogenuntersuchungen (z.B. Mummendey & Grau, 2014); Massstabeffekte wie Extreme-, oder Zustimmungstendenz (z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012; Schuhmacher, 2014); Konsistenzeffekte (z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012) etc.

Bei gewissen Variablen ist es trotz der Anonymität auch denkbar, dass **sozial erwünscht** geantwortet wurde (z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Insbesondere bei den Kontrollvariablen Selbstwert und Selbstwirksamkeitserwartung aber z.B. auch bei den Variablen Bewertung, rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl und Implementierungsabsicht ist sozial erwünschtes Antwortverhalten denkbar (in Richtung des erwünschten Antwortverhaltens in der Organisation). Es gibt diverse Techniken, sozial erwünschtes Antwortverhalten zu reduzieren resp. zu kontrollieren (z.B. Bortz & Döring, 2006). In der Untersuchung wurde lediglich die Anonymität zugesichert (vgl. Anhang A). Ansonsten wurden aufgrund zeitlicher Einschränkungen sowie aufgrund der Wünsche der Unternehmen keine weiteren Techniken angewandt. Gewisse Forschende sind auch der Überzeugung, dass sozial erwünschtes Antwortverhalten nicht als Fehlerquelle betrachtet werden sollte. So wird soziale Erwünschtheit z.B. in der Bewerbungssituation als legitimes Verhalten und als Leistungskenngrösse (z.B. Ausdruck sozialer Kompetenz) angesehen (z.B. Marcus, 2003).

Etwas konkreter auf die Befragung bezogen, könnte bei der Erhebung Art **Framing-Effekt**⁵³ (z.B. Monroe & Chapman, 1987; Kahnemann, 2011; Myers, 2008) aufgetreten sein, welcher auf die unterschiedlichen Settings (resp. Frames Arbeitsalltag vs. Fragebogensetting) zurückzuführen ist. Aufgrund der Formulierung der Fragen und aufgrund des Aufbaus des Untersuchungsinstruments könnte es für Vorgesetzte im Fragebogensetting irrational erscheinen, dass sie positiv bewertete Verbesserungsvorschläge nicht umsetzen wollen. Aufgrund der Items im Fragebogen erscheint die Implementierungsabsicht eher als etwas Klares, Manifestes. Im Arbeitsalltag könnte die Implementierungsabsicht bei Vorgesetzten nicht ganz so klar ins Bewusstsein geraten, wie dies wahrscheinlich während der Befragung der Fall ist. Denkbar ist auch, dass sich die Implementierungsabsicht z.B. aufgrund diverser Entscheidungs- und Bewertungsprozesse im Arbeitsalltag der Führungspersonen bewusst oder unbewusst verändert (z.B. durch die alltägliche Priorisierung von Aufgaben). So könnte es sein, dass Vorgesetzte im Arbeitsalltag positiv bewertete Verbesserungsvorschläge womöglich weniger umsetzen wollen, als sie dies während der Befragung von sich denken. Dieser Effekt könnte mit der **Selbstüberschätzung**⁵⁴ (z.B. Kahnemann & Tversky, 1979; Kahnemann, 2011; Myers, 2008) in Verbindung gebracht werden. Vorgesetzte berücksichtigen womöglich während der Befragung zu wenig, dass Informationen, welche für ihr Urteil massgeblich sein sollten, nicht verfügbar sind. So schätzen sie die Implementierungsabsicht während der Befragung womöglich systematisch zu hoch ein. Ande-

⁵³ Auswirkung der Darbietungsweisen desselben Gegenstandes resp. derselben Information (z.B. Monroe & Chapman, 1987; Kahnemann, 2011; Myers, 2008).

⁵⁴ Menschen berücksichtigen die Möglichkeit nicht, dass Informationen für ein Urteil nicht vorhanden resp. verfügbar sind (z.B. Kahnemann & Tversky, 1979; Kahnemann, 2011; Myers, 2008).

rerseits ist es auch möglich, dass sich Vorgesetzte beim Ausfüllen des Fragebogens bewusst oder teilbewusst **nicht eingestehen wollen**, dass sie die positiv bewerteten Verbesserungsvorschläge im Setting des Arbeitsalltags weniger umsetzen wollen würden als während der Befragung. Auch dadurch könnte die Implementierungsabsicht nach der Bewertung des Verbesserungsvorschlages systematisch zu hoch eingeschätzt worden sein. Dies kann auch als **Selbsttäuschung** bezeichnet werden und ist damit ebenfalls als eine Form des sozial erwünschten Antwortverhaltens (z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012).

Wie erwähnt, wurde im Rahmen der Faktorenanalyse das einzig negativ gepolte Item entfernt. Es ist möglich, dass das Item nicht in die Faktorenstruktur gepasst hat, weil die befragten Führungspersonen die negative Polung des Items überlesen haben. Dies wiederum könnte ein Indiz dafür sein, dass gewisse Führungspersonen die **Fragen womöglich allgemein nicht sehr exakt gelesen** haben (vgl. dazu „satisficing“; z.B. Moosbrugger & Schermelleh-Engel, 2012). Wenn mehr Items im Untersuchungsinstrument negativ gepolt dargeboten worden wären, hätten die Führungspersonen die Items womöglich allgemein genauer gelesen. Wahrscheinlich wäre das Instrument dadurch aber auch weniger anwendungsfreundlich geworden.

5.3 Implikationen für die Forschung

Für die Leistung und für das Überleben von Organisationen ist es wichtig, dass Organisationen von ihren Mitarbeitenden möglichst viele gute Ideen und Verbesserungsvorschläge entgegennehmen, prüfen, weiterentwickeln und implementieren können (z.B. Morrison, 2011). Damit dies auf eine möglichst effektive und effiziente Art geschehen kann, ist unter anderem noch mehr wissenschaftliche Forschung notwendig. Daher werden an dieser Stelle auf einer höheren Flughöhe ein paar Ideen für künftige Forschungsrichtungen angeschnitten.

5.3.1 Fokus auf personenbezogene Einflussfaktoren

Der Fokus der Untersuchung lag aufgrund der praktischen Orientierung der Arbeit sowie aufgrund der beschränkten zeitlichen Ressourcen der Unternehmen vor allem auf bedingungsbezogenen Faktoren. Lediglich das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl könnte wie erwähnt als ein bedingungs- und personenbezogenes Mischkonstrukt bezeichnet werden. Für künftige Untersuchungen wäre es nebst weiteren bedingungsbezogenen Variablen auch sehr interessant, personenbezogene, teambezogene und organisationskulturelle (Kontroll-) Variablen miteinzubeziehen. Auch Modelle mit weiteren Mischkonstrukten⁵⁵ könnten sehr interessant sein. Nach Bin-

⁵⁵ Mischkonstrukt im Sinne von Kombinationen aus personenbezogenen, teambezogenen und organisationsbezogenen Konstrukten.

newies und Gromer (2012) ist bspw. die Unterstützung von Vorgesetzten und Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen ein signifikanter Prädiktor für die Implementierung von Ideen.

5.3.2 Erweiterung um die Implementierung

Es liegt gewissermassen auf der Hand, dass man positiv bewertete Vorschläge umsetzen möchte. Möglicherweise scheitern Vorgesetzte viel weniger bei der *Absicht* als bei den *Möglichkeiten* der Umsetzung. Im Hinblick auf den praktischen Nutzen wären daher Leistungskriterien wie z.B. die effektive Implementierung von Vorschlägen oder betriebliche Kennzahlen, die mit Verbesserungsvorschlägen in Verbindung stehen, sehr aufschlussreich. Untersuchungen mit dem Ziel, Variablen mit hoher Kriteriumsvalidität (prognostische Validität; z.B. Bühner, 2004) zu finden, könnten für die Praxis von grossem Nutzen sein. Wie einleitend erwähnt wird vermutet, dass die Implementierungsabsicht mit der effektiven Implementierung von Verbesserungsvorschlägen korreliert. Gerade dieser Zusammenhang müsste noch genauer untersucht werden, bevor das Konstrukt Implementierungsabsicht weiter beforscht wird.

5.3.3 Geschlechterspezifische Resultate

Die geschlechterspezifischen Unterschiede scheinen für künftige Forschungen ebenfalls sehr interessant zu sein. Gerade die signifikant höhere Bewertung und die höhere Implementierungsabsicht durch weibliche Führungspersonen könnten für die Führungskräfteforschung wegweisend sein. Andererseits ist es auch sehr interessant, dass Mitarbeitende gegenüber weiblichen Führungspersonen offenbar anderes VB-Verhalten zeigen als gegenüber männlichen Führungspersonen. Es ist jedoch anzumerken, dass insgesamt und besonders im Unternehmen A viel mehr männliche Führungspersonen teilgenommen haben (vgl. 4.1.1). Gerade im operativen Bereich im Unternehmen A sind die Führungsfunktionen fast nur durch Männer besetzt. So könnten die geschlechterspezifischen Unterschiede auch durch die verschiedenen beruflichen Disziplinen und den damit verbundenen Unterschieden zu Stande gekommen sein.

5.3.4 Unterstützungsleistungen für Vorgesetzte

Sofern valide Prädiktoren für die Implementierungsabsicht von Verbesserungsvorschlägen gefunden werden, müsste auch die Massnahmenumsetzung genauer erforscht werden. Interessant wäre z.B., wie Vorgesetzte mit unterschiedlichen Unterstützungsleistungen, Modellen und Tools umgehen und wie genau sich dies auf die Implementierungsabsicht und auf betriebliche Kenngrössen auswirkt. Für derartige Fragestellungen würden sich wahrscheinlich qualitative Untersuchungsmethoden bewähren, weil konkrete Erfahrungen aus dem Alltag (subjekt- und situationsbezogene Aspekte) für die Handhabung und Weiterentwicklung von Verbesserungsvorschlägen im Zentrum stehen würden (Flick, 2010).

5.3.5 *Best practice Organisationen*

Weitere Forschungsanstrengungen könnten in die Richtung von best practice-Ansätzen gehen. Durch die Forschung in Organisationen mit besonders erfolgsversprechenden Modellen und Ansätzen zur Handhabung von Verbesserungsvorschlägen, könnten viele praxisrelevante Forschungsfragestellungen generiert und weiterverfolgt werden.

5.4 *Implikationen für die Praxis*

Basierend auf den Erkenntnissen der Untersuchung werden nachfolgend unterschiedliche Gestaltungsansätze für Organisationen aufgezeigt. Um die Verarbeitung und Implementierung von Verbesserungsvorschlägen in Organisationen zu stärken, ist es wahrscheinlich weniger zielführend, einzelne Massnahmen umzusetzen. Es wird eher ein integriertes Vorgehen empfohlen. Dabei sollten die Massnahmen von einer Gesamtstrategie abgeleitet und in unterschiedlichen Gestaltungsfeldern umgesetzt werden. Die vorgeschlagenen Ansätze sollen Akteuren und Akteurinnen in Organisationen dabei helfen, im Rahmen von Organisationsentwicklungsmassnahmen innovationsförderliche Grundlagen zu erarbeiten oder diese weiterzuentwickeln. Es wird erwartet, dass dadurch die optimalen Bedingungen für die Implementierung von Verbesserungsvorschlägen geschaffen werden können.

Die Ausarbeitung der vorgeschlagenen Ansätze erfolgt in Anlehnung an das Rahmenmodell für ein innovationsorientiertes Personalmanagement von Oertig und Kels (2014). Im Modell werden die vier Gestaltungsfelder *Innovationsstrategie und innovation governance (1)*, *Innovationskultur und Transformation (2)*, *Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln (3)* und *Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit (4)* vorgestellt (Oertig & Kels, 2014). Zu jedem der Gestaltungsfelder werden nachfolgend in verdichteter Form Vorschläge präsentiert, durch welche auch die Verarbeitung und Implementierung von Verbesserungsvorschlägen in Organisationen optimiert werden kann. Die vier Gestaltungsfelder sind dabei nicht als unabhängig zu betrachten. Die Erarbeitung und Umsetzung von einzelnen Massnahmen sollte im Rahmen eines ganzheitlichen Vorgehens in allen vier Gestaltungsfeldern geschehen. Das Zusammenspiel von Geschäftsleitung, HR-Abteilung und Führungspersonen ist eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen der aufeinander abgestimmten Massnahmen.

5.4.1 *Gestaltungsfeld 1: Innovationsstrategie und innovation governance*

Die Strategiebildung ist für die Zukunftssicherung von Unternehmen zentral (z.B. Oxsenbein & Pekruhl, 2007). Die strategische Orientierung des Unternehmens sollte daher die Zielrichtung für die Innovationsstrategie des Unternehmens vorgeben (Oertig & Kels, 2014). Es wird angenommen, dass durch eine **gut ausgerichtete, ganzheitliche Innovationsstrategie** in Unternehmen die optimalen Bedingungen zur Förderung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen

erreicht werden können. Dadurch soll nicht nur erreicht werden, dass Vorgesetzte Verbesserungsvorschläge besser verarbeiten und umsetzen können. Durch die ganzheitliche Innovationsstrategie soll auch auf der Ebene von Mitarbeitenden eine optimale Grundlage zum Anbringen von Verbesserungsvorschlägen geschaffen werden. Nachfolgend werden in den drei weiteren Gestaltungsfeldern ein paar konkretere Massnahmenvorschläge präsentiert. Diese sollten jeweils mit der Innovationsstrategie verknüpft sein.

5.4.2 *Gestaltungsfeld 2: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln*

Da der **Gestaltungsspielraum** der Führungspersonen einen knapp signifikanten Einfluss auf die Implementierungsabsicht hat (vgl. Tabelle 14 und Tabelle 17) und durch den Gestaltungsspielraum auch das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl zum Weiterverfolgen von Verbesserungsvorschlägen erhöht wird (vgl. Tabelle 18), sollte in Organisationen darauf geachtet werden, dass der Gestaltungsspielraum angemessen hoch bleibt oder erhöht wird. Obwohl vom **Entscheidungsspielraum** keine Effekte ausgingen, wird dies auch für den Entscheidungsspielraum empfohlen. Grund dafür ist die Vermutung, dass die beiden Konstrukte in der Praxis oft Hand in Hand gehen. Sicherlich ist es nicht für jede Führungsfunktion möglich oder sinnvoll, den Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum stark zu erhöhen. Es wird aber empfohlen, unter Berücksichtigung der Funktionen und der damit verbundenen Herausforderungen, genügend Spielräume zu gewährleisten.

Damit in Organisationen Verbesserungsvorschläge effektiv und effizient umgesetzt werden können, sollten idealerweise organisationsspezifisch mehrere aufeinander abgestimmte Massnahmen entwickelt werden. Diese müssten wie erwähnt von der Innovationsstrategie abgeleitet werden (vgl. 5.4.1; z.B. Oertig & Kels, 2014). Die Massnahmen müssten auf die Aufgaben, Funktionen und Bereiche in den Organisationen abgestimmt werden und würden im Idealfall in diverse Ebenen der Organisation eingreifen. Denkbar wäre z.B. ein zentrales System zur Sammlung von Verbesserungsvorschlägen, die nicht durch die direkten Vorgesetzten umgesetzt werden (können). Durch eine zentrale Stelle (oder durch mehrere zentrale Stellen) könnten die eingereichten Verbesserungsvorschläge dann geprüft und an weitere Personen adressiert werden, welche die Möglichkeiten zur Implementierung der Vorschläge haben. Je nach Herausforderung müssten auch Meetings, strategische und / oder operative Prozesse, Marketing- und Informationskampagnen, Monitoringinstrumente usw. erarbeitet werden. Ziel der Einzelmassnahmen müsste sein, Verbesserungsvorschläge auf einer zweckdienlichen Flughöhe zu prüfen, weiterzuentwickeln und ggf. unter Einbezug der Mitarbeitenden und Vorgesetzten umzusetzen. Idealerweise sollte in Organisationen nicht auf „der grünen Wiese“ begonnen werden. Es wird empfohlen, auch bereits vorhandene Instrumente, Programme und Prozesse zu nutzen und ggf. um die Massnahmen zu erweitern. Durch die Integration in bereits vorhandene Strukturen können womöglich viele Synergien der Organisationen genutzt werden. Durch den Einbezug der Mitarbei-

tenden und Vorgesetzten bei der Konzeption, könnte gleichzeitig von den Ressourcen der Beteiligten profitiert werden. Andererseits könnte durch das partizipative Vorgehen auch die Akzeptanz und Motivation der Beteiligten erhöht werden. Die Leistungskennzahlen für das Monitoringtool müssten ebenfalls organisationsspezifisch definiert werden, weil je nach Ausrichtung der Innovationsstrategie unterschiedliche Ziele verfolgt werden können.

Ein positiver Nebeneffekt der Interventionen könnte sein, dass durch die Massnahmen im Unternehmen den Themen Verbesserungsvorschläge und Innovation allgemein mehr Stellenwert beigemessen wird. Gegenüber den Mitarbeitenden würde durch die Interventionen im Prinzip kommuniziert, dass ihre Vorschläge und Ideen für die Organisation wichtig sind. Bei Führungspersonen in höheren Positionen könnte der Stellenwert der Themen Verbesserungsvorschläge und Innovation bspw. durch ein gut konzipiertes Monitoringinstrument unterstrichen werden. Führungspersonen in höheren Positionen könnten das Monitoringinstrument z.B. bei der Definition von operativen oder strategischen Zielen beiziehen.

5.4.3 *Gestaltungsfeld 3: Innovationskultur und Transformation*

Wie oben erwähnt, wurde in den explorativen Analysen aufgezeigt, dass der **Gestaltungsspielraum wahrscheinlich Effekte auf das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl der Vorgesetzten hat** (vgl. Tabelle 18). Damit kann verdeutlicht werden, dass die Bedingungen der Arbeitsumgebung höchstwahrscheinlich auch das Verhalten der Vorgesetzten prägen. Die Bedingungen alleine reichen jedoch nicht aus, um einen höchstmöglichen Nutzen aus Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden zu ziehen. Es sollte auch eine passende Kultur⁵⁶ der Innovation gefördert werden, damit die manifesten Instrumente und Programme (vgl. 5.4.2) von den Mitarbeitenden erfolgreich genutzt werden (z.B. Oertig & Kels, 2014). Diese könnte z.B. über Zielvereinbarungen erreicht werden. Zielvereinbarungen sind ein sehr wirkungsvolles Führungs- und Steuerungsinstrument (z.B. Grosenick & Oberhof, 2008). So könnten unter anderem Innovationsziele für diverse Führungsebenen definiert werden, welche bspw. mittels Zielvereinbarungen von der Geschäftsleitung nach unten („top down“ über den Führungsweg) abgeleitet werden. Auch hier könnten organisationsspezifische Kennzahlen definiert werden, womit Veränderungen der Innovationskultur zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden könnten.

⁵⁶ Schein (2010) definiert Kultur als ein Muster von geteilten Annahmen, die von einer Gruppe von Personen durch das Lösen von Problemen, bei der Anpassung an die Umwelt sowie bei der Integration von Mitgliedern gelernt werden. Die Gruppe hat sich dabei bei der Lösung von Problemen als erfolgreich erwiesen und kann daher neuen Mitgliedern die richtige Art und Weise lehren, die Probleme wahrzunehmen, über die Probleme zu denken und den Problemen zu begegnen.

5.4.4 Gestaltungsfeld 4: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit

Damit die erwähnten Ziele erreicht werden können, müssten je nach Situation Unterstützungsmassnahmen wie Schulungen zu Instrumenten, Informationsanlässe oder Weiterbildungen für Führungskräfte und ggf. auch für Mitarbeitende definiert werden. Die Massnahmen müssten von den jeweiligen Innovationszielen abgeleitet werden. Es ist denkbar, dass einerseits zu Beginn der Interventionen derartige Massnahmen definiert und umgesetzt werden. Andererseits sollten bei Bedarf auch ad hoc Massnahmen definiert werden können, um optimal auf die Veränderungen des Innovationshandelns und auf die Handhabung von Verbesserungsvorschlägen eingehen zu können.

5.5 Schlusswort

Die vorliegende Master-Arbeit schliesst mit einem etwas weiter reichenden aber anregenden und motivierenden Schlusswort von Albert Einstein:

Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erschien.

(Albert Einstein; Quelle unbekannt)

6 Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 267-299). New York: Academic Press.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2008). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 23-57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Hrsg.), *Voice and silence in organizations* (S. 175-202). Bingley: Emerald.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to Work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1102-1119.
- Baer, M. & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 963-970.
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in changing societies*. Verfügbar unter https://books.google.ch/books?id=JbJnOAOoLMNEC&printsec=frontcover&dq=%22Self-Efficacy%22+bandura&hl=de&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIpO_mUMxglIVwrlUCh1qbwAh#v=onepage&q=%22Self-Efficacy%22&f=false [19.06.2015].
- Binnewies, C. & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24 (1), 100-105.
- Bonaccio, S. & Dalal, R. S. (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 127-151.

- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bowen, N. K. & Guo, S. (2012). *Structural equation modeling*. New York: Oxford University Press.
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. Lonner & J. Berry (Hrsg.), *Field methods in cross-cultural research* (S. 137-164). Beverly Hills: Sage.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21*. Heidelberg: mitp.
- Brosius, F. (2014). *SPSS 22 für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Bühl, A. (2014). *SPSS 22 – Einführung in die moderne Datenanalyse*. Hallbergmoos: Pearson.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 851-875.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1998). *Managerial stress und burnout. A collaborative international study (CISMS) Die deutsche Untersuchung. Die deutsche Untersuchung (Bericht Nr. 44)*. München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Büssing, A. & Glaser, J. (2002). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus - Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Göttingen: Hogrefe.
- Cheung, H. K. & Liu, S. (2014). *How should we speak: comparing effectiveness of promotive and prohibitive voices*. Verfügbar unter <https://journals.uncc.edu/ujop/article/view/274/292> [19.06.2015].
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V. & Van Dyne, L. (2008). Should i do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behaviors. In L. T. Kane & M. R. Poweller (Hrsg.), *Citizenship in the 21st century* (S. 127-153). New York: Nova Science.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Aufl.). Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Crant, J. M., Kim, T.-Y. & Wang, J. (2010). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26, 285-297.

- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19* (1), 23-36.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50* (4), 869-884.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review, 18* (3), 397-328.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review, 32* (4), 1155-1179.
- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin, 51* (4), 380-417.
- Edwards, J. R. & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12* (1), 1-22.
- Fast, N. J., Burris, E. R. & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego-defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*, 1013-1034.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. Aufl.). London: Sage.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung Eine Einführung* (3. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Foss, L., Woll, K. & Moilanen, M. (2013). Creativity and implementations of new ideas: Do organisational structure, work environment and gender matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 5* (3), 298-322.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 1089-1120.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research, 26* (3), 499-510.
- Grosenick, C. & Oberhof, B. (2008). Zielvereinbarungen für die kaufmännische Verwaltung von kommunalen Betrieben: Grundlagen, Praxisbeispiele und Hinweise zum Einführungsprozess. In H.-P. Obladen & M. Meetz (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Strategien für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigung* (S. 47-76). Kassel: kassel university press.

- Hayes, A. F. (2013a). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013b). *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS*. Verfügbar unter <http://www.afhayes.com/public/templates.pdf> [19.06.2015].
- Hedderich, J. & Sachs, L. (2012). *Angewandte Statistik. Methodensammlung mit R* (14. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 307-321.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: SSI.
- Jung, Y. (2014). *Employee voice and recipients' appraisals/reactions: The effects of speech style, voice type, and voice status*. Verfügbar unter <http://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=3569&context=etd> [19.06.2015].
- Jungermann, H., Pfister, H. R. & Fischer, K. (2005). *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung* (2. Aufl.). München: Elsevier.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *Management Science*, 12, 313-327.
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken* (15. Aufl.). München: Siedler.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48 (4), 311-332.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employee' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 187-209.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kauermann, G. & Küchenhoff, H. (2011). *Stichproben Methoden und praktische Umsetzung mit R*. Berlin: Springer.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Aufl.). New York: Guilford Press.

- Korek, S., Felfe, J. & Franke, F. (2015). Führungsspielraum. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 213-222). Göttingen: Hogrefe.
- Kuss, A. (2007). *Marktforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lam, C. F. (2013). *Direct or Polite? Antecedents and consequences of how employees express voice*. Verfügbar unter http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/100002/chakfu_1.pdf?sequence=1 [19.06.2015].
- Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears. *SAM Advanced Management Journal*, 71 (1), 4-12.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998a). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998b). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice behavior: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 71-92.
- MacGeorge, E. L., Feng, B., Butler, G. L. & Budarz, S. K. (2004). Understanding advice in supportive interactions: Beyond the facework and message evaluation paradigm. *Human Communication Research*, 30 (1), 42-70.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64, 559-592.
- Marcus, B. (2003). Persönlichkeitstests in der Personalauswahl: Sind „sozial erwünschte“ Antworten wirklich nicht wünschenswert? *Zeitschrift für Psychologie*, 211 (3), 138-148.

- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99 (1), 87-112.
- McClellan, E. J., Burris, E. R. & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56 (2), 525-548.
- Meade, A. W., Watson, A. M. & Kroustalis, C. M. (2007). *Assessing common methods bias in organizational research*. Verfügbar unter http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/Methods_Bias%28SIOP07%29.pdf [19.06.2015].
- Menon, T. & Blount, S. (2003). The messenger bias: A relational model of knowledge valuation. *Research in Organizational Behavior*, 25, 137-186.
- Miceli, M. P. & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational & legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Monroe, K. B. & Chapman, J. D. (1987). *Framing effects on buyers' subjective product evaluations*. Verfügbar unter <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=6684> [19.06.2015].
- Moosbrugger, H. & Schermelleh-Engel, K. (2012). Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.) (S. 325-342). Berlin: Springer.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Mummendey, H. D. & Grau, I. (2014). *Die Fragebogen-Methode* (6. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Noefer, K. (2009). *Die Zukunft innovativer Arbeit: Auswirkungen personeller und kontextueller Faktoren auf Ideengenerierung und Ideenimplementierung von Mitarbeitern im betrieblichen Kontext - Eine empirische Untersuchung organisationspsychologischer Fragestellungen – Inauguraldissertation*. Verfügbar unter [http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/9836/1/Publikationsversion Noefer final 150909.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/9836/1/Publikationsversion_Noefer_final_150909.pdf) [19.06.2015].
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B. & Sonntag, K. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure, and employees' innovative behavior? *Creativity Research Journal*, 21 (4), 384-393.
- Ochsenbein, G. & Pekruhl, U. (2007). *Erfolgsfaktor Human Resource Management: Strategien für die nachhaltige Entwicklung und den effizienten Einsatz Ihrer Mitarbeitenden*. Zürich: WEKA.
- OECD (2005). *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Verfügbar unter [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo Manual Third Edition.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf) [19.06.2015].
- OECD (2010). *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. Verfügbar unter <http://www.oecd.org/sti/45302626.pdf> [19.06.2015].
- Oertig, M. & Kels, P. (2014). *Innovationsorientiertes Personalmanagement: Leitfaden für HR-Verantwortliche und Führungskräfte*. Köln: Luchterhand.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Pangert, B. (2011). *Prädiktoren gesundheitsförderlichen Führungshandelns*. Dissertation an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Verfügbar unter <https://www.freidok.uni-freiburg.de/data/8227> [19.06.2015].
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Preacher, K. J. & Kelly, K. (2011). Effect Size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16 (2), 93-115.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U. & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 102-126.
- Raithel, J. (2006). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*. Wiesbaden: VS.
- Rasch, B., Frieze, M., Hofmann, W. & Naumann, E. (2010). *Quantitative Methoden Band I: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Reinecke, J. (2014). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg.
- Robins, R. W., Hendin, H. M. & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring global self-esteem: Construct validation of a single-item measure and the Rosenberg self-esteem scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (2), 151-161.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EPH.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schendera, C. F. G. (2014). *Regressionsanalyse mit SPSS* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schuhmacher, F. (2014). *Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Schübach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.
- Segieth, C., Ruhleder, M., Vogt, L. & Banzer, W. (2004). Poweranalyse und optimaler Stichprobenumfang: Eine Einführung. *Deutsche Zeitschrift für Akupunktur*, 47 (1), 50-51.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1998). *ISTA: Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA): Version 6.0*. Bern: Psychologisches Institut Bern.

- Semmer, N., Zapf, D. & Dunkel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Spector, P. E., Liu, C. & Sanchez, J. I. (2014). Methodological and substantive issues in conducting multinational and cross-cultural. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 101-131.
- Spector P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spreitzer, M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Zürich: vdf.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V. & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 1040-1050.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Thorndike, E. L. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 25, 25-29.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Ward, A. K. (2013). *Voicing across cultures: The role of communication style and relationships in employee voice and subsequent influence*. Verfügbar unter <http://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3320&context=etd> [19.06.2015].

Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 159-182.

Wooldridge, J. M. (2006). *Introductory econometrics: A modern approach*. Mason: Thomson South-Western.

Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcomes expectations. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 323-342.

Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsmodell und Hypothesen („H“ steht für Hypothese; „(-)“ steht für einen negativen Zusammenhang; „(+“ steht für einen positiven Zusammenhang).....	21
Abbildung 2: Model templates for PROCESS for SPSS and SAS, Modellvorlage 35 (Hayes, 2013b). Eingabeerkennung PROCESS: X=UV; Y=AV, M _i =Mediator; W=Moderator; V=Moderator; X=Moderator.....	35
Abbildung 3: Verteilung des Alters der Stichprobe.....	43
Abbildung 4: Verteilung des Dienstalters der Stichprobe.....	43
Abbildung 5: Verteilung der Führungserfahrung der Stichprobe (gemessen in Jahren in einer Führungsposition).	44
Abbildung 6: Verteilung der Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, auf welche sich ein Teil der Fragen im Untersuchungsinstrument bezog.	44
Abbildung 7: Untersuchungsmodell mit signifikanten Effekten (nicht standardisierte Regressionskoeffizienten; β -Werte bei H1 und H2).....	52

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Skalen verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB.	27
Tabelle 2: Skala Implementierungsabsicht.....	28
Tabelle 3: Skala Bewertung.	29
Tabelle 4: Skala Leistungsbeurteilung.	29
Tabelle 5: Skala Zeitdruck.	29
Tabelle 6: Skalen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum.....	30
Tabelle 7: Skalen rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl.	31
Tabelle 8: Skala Selbstwirksamkeitserwartung.....	31
Tabelle 9: Skala Selbstwertgefühl.....	32
Tabelle 10: Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen (Pearson) und Cronbach's Alpha der Modellvariablen.	45
Tabelle 11: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Zusammenhangs von verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – AV).....	47
Tabelle 12: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Mediationseffekts der Bewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – Mediator – AV).	48
Tabelle 13: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Leistungsbewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und der Bewertung.....	50
Tabelle 14: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Zeitdruck, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum und Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert und problemorientiert) zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.	51
Tabelle 15: Zusammenfassung der Hypothesen mit Hinweisen zur Bestätigung oder zum Verwurf und mit Bezug zu untergeordneter Fragestellung (UF).	53
Tabelle 16: Explorative Analyse auf Kriterium Bewertung.....	55
Tabelle 17: Explorative Analyse auf Kriterium Implementierungsabsicht.....	56

Tabelle 18: Explorative Analysen auf Kriterien rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl
(verbesserungsorientiert und problemorientiert).....56

Tabelle 19: Abkürzungsverzeichnis.....88

Anhang Tabelle 20: UV-Skala: Verbesserungsorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).93

Anhang Tabelle 21: UV-Skala: Problemorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).....93

Anhang Tabelle 22: AV-Skala: Implementierungsabsicht (Baer, 2012, S. 1109; Burris, 2012, S. 860).94

Anhang Tabelle 23: M-Skala: Bewertung (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte; Burris, 2012, S. 860; Whiting et al., 2012, S. 164; MacGeorge et al., 2004, S. 53).95

Anhang Tabelle 24: Mod-Skala: Leistungsbeurteilung (performance evaluation; Originalskala unvollständig); (Mackenzie et al., 1991, S. 129; Ward, 2013, S. 162).96

Anhang Tabelle 25: Mod-Skala: Zeitdruck (Semmer et al., 1998, S. 12).....96

Anhang Tabelle 26: Mod-Skala: Entscheidungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).97

Anhang Tabelle 27: Mod-Skala: Gestaltungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).98

Anhang Tabelle 28: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu verbesserungsorientiertem VB (Originalitems nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013)..... 100

Anhang Tabelle 29: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu problemorientiertem VB (Originalitems nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013). 101

Anhang Tabelle 30: Kontroll-Skala: Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Spreitzer, 1995, S. 1465). 102

Anhang Tabelle 31: Kontroll-Skala: Selbstwert (Robins et al., 2001, S. 153). 102

Anhang Tabelle 32: EFA zum Vergleich der a priori definierten Faktorenstruktur. 117

Anhang Tabelle 33: KS-Test (Normalverteilung)..... 119

Anhang Tabelle 34: Durbin-Watson Test auf Unabhängigkeit (keine Autokorrelationen) der Residuen und KS-Test auf Normalverteilung der Residuen.	126
Anhang Tabelle 35: Multikollinearitätsprüfung.....	130
Anhang Tabelle 36: Spearman Korrelationen der ordinalskalierten Kontrollvariablen mit den Modellvariablen.	131
Anhang Tabelle 37: Unterschiede in den Variablen nach Organisation (Mann-Whitney-U-Test).	131
Anhang Tabelle 38: Unterschiede in den Variablen nach Geschlecht (Mann-Whitney-U-Test).	132

9 Abkürzungsverzeichnis

Tabelle 19: Abkürzungsverzeichnis.

Abkürzung	Bedeutung
a	Verbindung UV-M (im simplem Mediationsmodell)
AV	Abhängige Variable
b	Verbindung M-AV (im simplem Mediationsmodell)
BootLLCI	lower limit of the bootstrap confidence interval
BootULCI	upper limit of the bootstrap confidence interval
bspw.	Beispielsweise
bzw.	Beziehungsweise
c	Verbindung UV-AV (im simplem Mediationsmodell)
c'	Verbindung UV-AV nach Berücksichtigung von M (im simplem Mediationsmodell)
CFA	konfirmatorische Faktorenanalyse
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
EFA	exploratorische Faktorenanalyse
exkl.	exklusive
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
H	Hypothese
H0	Hypothese 0 (Nullhypothese); Unterschied ist zufällig zustande gekommen, nicht signifikant (Zöfel, 2003)
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
KS-Test	Kolmogoroff-Smirnov Test
M	Mediator
Mod.	Moderator
MW	Mittelwert
n.v.	nicht vorhanden
Pt.	Punkt
S.	Seite
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
SEM	structural equation modeling (Strukturgleichungsmodell) (z.B. Kline, 2011)
UF	Unterfragestellung / untergeordnete Fragestellung
UV	Unabhängige Variable (erklärende Variable)
usw.	und so weiter
VB	voice behavior
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VIF	Varianzinflationsfaktor (Toleranz zur Bestimmung der Multikollinearität) (z.B. Schendera, 2014)
X	(siehe UV)
Y	(siehe AV)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit

Anhang A

Anhang A-1: Akquisitionsanschrift Unternehmen A

(Keine weil mündlich erfolgt).

Anhang A-2: Akquisitionsanschrift Unternehmen B

(17. November 2014)

Sehr geehrte Frau (...)

Auf der Internetseite der (Unternehmen B) bin ich auf Ihre Mailadresse gestossen. Ich versuche ich mein Anliegen hier kurz zusammenzufassen.

Ich bin Studierender der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Olten (Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) und bin z.Zt. an meiner Master-Arbeit, welche ich im Bereich der Personal- oder Organisationsentwicklung mache.

Gerne möchte ich mit Personen der Personal- oder Organisationsentwicklung Kontakt aufnehmen um abzuklären, ob bei (Unternehmen B) Interesse an der Fragestellung meiner Master-Arbeit besteht. Können Sie mir da Personen vermitteln?

Auf Wunsch kann ich Ihnen gerne auch das Konzept meiner Master-Arbeit schicken, damit Sie sich ein besseres Bild machen können.

Besten Dank zum Voraus und freundliche Grüsse

Christoph Vogel

(20. November 2014)

Guten Tag Herr (...)

Frau (...) hat mir Ihre Kontaktdaten gegeben. Ich bin aktuell an meiner Master-Arbeit und habe ein Thema, das Sie eventuell interessieren könnte.

Ich studiere an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Olten. In meiner Master-Arbeit gehe ich der Frage nach, welche Faktoren dazu beitragen, dass Führungspersonen in Organisationen Optimierungsvorschläge von Mitarbeitenden weiterverfolgen resp. umsetzen und welche Faktoren dazu beitragen, dass Optimierungsvorschläge nicht umgesetzt werden.

Ich untersuche dabei quantitativ mittels Online-Fragebogen. Der Fragebogen richtet sich ausschliesslich an Führungspersonen und dauert 10 bis 15 Minuten.

Im Anschluss könnte ich für die untersuchten Teilbereiche (von Unternehmen B) firmen- resp. bereichsspezifische Auswertungen machen und arbeitspsychologische Gestaltungsempfehlungen ableiten - ebenfalls firmen- resp. bereichsspezifisch. Es wäre auch möglich, den Fragebogen mit aktuell herausfordernden Frage- / Problemstellungen von Ihnen zu ergänzen.

Um die Untersuchung in einem angemessenen Rahmen erklären zu können, reicht m.E. eine E-Mail nicht aus. Gerne würde ich mein Konzept in einem kurzen Meeting (1/2h sollte reichen) genauer vorstellen. Dabei ginge es mir lediglich darum abzuklären, ob von Ihrer Seite her Interesse besteht an dem Projekt resp. ob es Personen gibt, die das Projekt weiterverfolgen möchten. Bitte informieren Sie mich doch darüber, ob Sie für das halbstündige Meeting Zeit finden würden.

Die Vereinfachte Darstellung meines Untersuchungsmodells finden Sie im Anhang. Falls Sie zum Voraus mehr und detailliertere Informationen zum Projekt wünschen, schicke ich Ihnen gerne mehr zu.

Freundliche Grüsse und herzlichen Dank zum Voraus

Christoph Vogel

Anhang A-3: Anschreiben Führungspersonen mit Link zum Untersuchungsinstrument Unternehmen A

(17. März 2015)

Betreff: *Questionnaire about the handling of improvement suggestions*

Dear line manager,

As part of our efforts to achieve continuous improvement, we want to learn more about how day-to-day improvement suggestions in your teams are handled. In order to do so, we have developed an online survey in cooperation with the Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Managers with responsibility for personnel like you are in a key position to implement improvements and take advantage of the inherent potential. So we are asking for your insights to better understand the current situation.

Please take a few moments to answer the questions. Your answers will be used to develop best-practice *approaches that should help all of us get better at evaluating and implementing improvement suggestions.*

*The survey will be available until **Friday, March xx** and takes only **10 minutes**. The participation is anonymous. Please share your ideas.*

Direct weblink to the survey:

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/6e2e/> (German)

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/27bd/> (English)

Thank you very much for your support.

Communications, in the name of the (...) -Team

Anhang A-4: Anschreiben Führungspersonen mit Link zum Untersuchungsinstrument (Unternehmen B)

(9. März 2015)

Betreff: *ACTION: Fragebogen Ideenmanagement / Fachhochschule Nordwestschweiz*

Liebe Kollegin, lieber Kollege

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) unterstützen wir als Industriepartner eine Master-Arbeit zum Thema Ideenmanagement.

Gerne würden wir Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzte/r zu einer kurzen Umfrage einladen.

Es ist unser Ziel das betriebsinterne Potential unserer Mitarbeitenden noch besser nutzen zu können und möchten hierfür von Ihnen mehr über den täglichen Umgang mit Ideen und Verbesserungsvorschlägen erfahren. Dazu wurde zusammen mit der FHNW ein wissenschaftlicher Fragebogen erstellt.

Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit, die Fragen zu beantworten. Auf Basis Ihrer Antworten können bereichsspezifische Massnahmen ausgearbeitet werden, wie wir seitens Ideenmanagement Sie bei der Umsetzung von alltäglichen Verbesserungsmassnahmen unterstützen können.

Dauer für die Umfrage: 10 Minuten

Anonymität: Die Erhebung und Auswertung erfolgt in anonymisierter Form

Zeitfenster: die Umfrage ist bis am Freitag, 27. März 2015 verfügbar

Link zur Umfrage:

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/64b7/>

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Ihr (...) -Team

Anhang A-5: Erinnerungsmail mit Link zum Untersuchungsinstrument Unternehmen A

(8. April 2015)

Betreff: Questionnaire about the handling of improvement suggestions

Dear Line Managers,

In mid-March we published a survey that allows us to learn more about how day-to-day improvement suggestions are handled. Thank you to those, who have already completed the survey.

In order to draw valid conclusions and develop best practice approaches to better evaluate and implement improvement suggestions, we need your support.

Please be reminded that the survey will still be available until Friday, April 17 and takes only 10 minutes. The participation is anonymous.

Direct weblink to the survey:

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/6e2e/> (German)

<http://ww2.unipark.de/uc/Ausbildung/27bd/> (English)

Thank you very much for your participation.

Communications, in the name of the Quality Department

Anhang A-6: Erinnerungsmail mit Link zum Untersuchungsinstrument (Unternehmen B)

(Keine).

Anhang B

Übersetzung und Anpassung der verwendeten Skalen:

Anhang Tabelle 20: UV-Skala: Verbesserungsorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Diese(r) Mitarbeitende... ...bringt proaktiv Verbesserungsvorschläge für Angelegenheiten an, welche die Abteilung betreffen.	This employee... ...proactively develops and makes suggestions for issues that may influence the unit.	Proactively develop and make suggestions for issues that may influence the unit. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...schlägt proaktiv neue Projekte vor, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	...proactively suggests new projects which are beneficial to the work unit.	Proactively suggest new projects which are beneficial to the work unit. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...bringt Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen an.	...raises suggestions to improve the unit's operating procedures.	Raise suggestions to improve the unit's working procedure. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...äussert proaktiv konstruktive Vorschläge, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	...proactively voices constructive suggestions that help the unit reach its goals.	Proactively voice out constructive suggestions that help the unit reach its goals. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...macht konstruktive Vorschläge, um die Funktion der Abteilung zu verbessern.	...makes constructive suggestions to improve the unit's operation.	Make constructive suggestions to improve the unit's operation. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

Anhang Tabelle 21: UV-Skala: Problemorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Diese(r) Mitarbeitende... ...macht andere Mitarbeitende auf unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Arbeitsleistung behindern, aufmerksam.	This employee... ...advises other employees against undesirable behaviors that would hamper job performance.	Advise other colleagues against undesirable behaviors that would hamper job performance. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...spricht ehrlich Probleme an, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	...speaks up honestly with problems that might cause serious loss to the work unit, even when dissenting opinions exist.	Speak up honestly with problems that might cause serious loss to the work unit, even when/though dissenting opinions exist. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...traut sich Meinungen zu Angelegenheiten zu äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinträchtigen, sogar	...dares to voice opinions on issues that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass	Dare to voice out opinions on things that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

wenn andere dadurch in Verlegenheit gebracht werden können.	others.	others. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	
...traut sich auf Probleme der Abteilung aufmerksam zu machen, auch wenn dies die Beziehungen mit Kollegen/Kolleginnen erschweren könnte.	...dares to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with other colleagues.	Dare to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with other colleagues. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...informiert Vorgesetzte proaktiv über Koordinationsprobleme der Abteilung.	...proactively reports coordination problems in the workplace to management.	Proactively report coordination problems in the workplace to the management. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

Anhang Tabelle 22: AV-Skala: Implementierungsabsicht (Baer, 2012, S. 1109; Burris, 2012, S. 860).

5 Pt. Likert Skala: Sehr unwahrscheinlich – Sehr wahrscheinlich / Very unlikely – Very likely			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Vorschläge der/des Mitarbeitenden... zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bringen werden?	How likely is it that you will... ...take this employee's suggestion(s) to your superior?	How likely is it that you will take this person's comments to your supervisors? (5 Pt. Likert Skala: very unlikely bis very likely) (Burris, 2012, S. 860)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...unterstützen, wenn Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten sprechen werden?	...support this employee's suggestion(s) when talking with your superior?	How likely is it that you will support this person's comments when talking with your supervisors? (5 Pt. Likert Skala: very unlikely bis very likely) (Burris, 2012, S. 860)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
		I think this person's comments should be implemented. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Burris, 2012, S. 860)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung
		I agree with this person's comments. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Burris, 2012, S. 860)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung
		This person's comments are valuable. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Burris, 2012, S. 860)	Verwendet in Skala Bewertung
...selbst in nützliche Produkte, Prozesse oder Verfahren umwandeln?	...transform this employee's suggestion(s) into usable products, processes or procedures?	Please rate the frequency with which, in the past, employee's ideas... ...have been transformed into usable products, processes, or procedures. (7 Pt. Likert Skala: never bis always) (Baer,	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

		2012, S. 1109)	
...selbst im Rahmen von Weiterentwicklungen genehmigen?	...approve this employee's suggestion(s) for further development?	Please rate the frequency with which, in the past, employee's ideas... <i>...have been approved for further development.</i> (7 Pt. Likert Skala: never bis always) (Baer, 2012, S. 1109)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
		Please rate the frequency with which, in the past, employee's ideas... <i>...have been successfully brought to market or have been successfully implemented at [organization].</i> (7 Pt. Likert Skala: never bis always) (Baer, 2012, S. 1109)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung

Anhang Tabelle 23: M-Skala: Bewertung (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität durch Vorgesetzte; Burris, 2012, S. 860; Whiting et al., 2012, S. 164; MacGeorge et al., 2004, S. 53).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren wertvoll.	This employee's suggestions were valuable.	<i>This person's comments are valuable.</i> (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Burris, 2012, S. 860)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren für die Organisation konstruktiv.	This employee's suggestions were constructive for the organization.	<i>[Jessica's/Ryan's] comments were constructive.</i> (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Whiting et al., 2012, S. 164)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden könnten die Leistung der Organisation erhöhen.	This employee's suggestions are likely to enhance the performance of the organization.	<i>[Jessica's/Ryan's] comments are likely to enhance the performance of [her/his] work team.</i> (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (Whiting et al., 2012, S. 164)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
		<i>The advice I received was irrelevant to my problem.</i> (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (MacGeorge et al., 2004, S. 53)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung (nach Faktorresp. Reliabilitätsanalyse)
		<i>The advice I was given was applicable to my situation.</i> (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree) (MacGeorge et al., 2004, S. 53)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung (nach Faktorresp. Reliabilitätsanalyse)

Anhang Tabelle 24: Mod-Skala: Leistungsbeurteilung (performance evaluation; Originalskala unvollständig); (Mackenzie et al., 1991, S. 129; Ward, 2013, S. 162).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Diese(r) Mitarbeitende... ...ist eine(r) der Besten in der Abteilung.	This employee... ...is one of the best in the work unit.	<i>This employee is one of the best in his/her work unit. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)</i>	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...bringt hervorragende Leistungen in seinem/ihrer Beruf.	...brings outstanding performance in his/her job.	<i>This employee is outstanding at his/her job. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)</i>	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...hat hervorragende Fähigkeiten in seinem/ihrer Beruf.	...has outstanding workplace skills.	<i>This employee has outstanding workplace skills. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)</i>	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
		This employee is very good at creating positive opportunities at work. (5 Pt. Likert Skala: strongly disagree bis strongly agree)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung

Anhang Tabelle 25: Mod-Skala: Zeitdruck (Semmer et al., 1998, S. 12).

5 Pt. Likert Skala: Sehr selten – Sehr oft / Very seldom – Very often			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?	How often are you under time pressure?	Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck? (5 Pt. Likert Skala: sehr selten/nie selten (etwa 1 x pro Woche) gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) oft (mehrmals pro Tag) sehr oft (fast ununterbrochen))	-
Wie häufig passiert es, dass Sie schneller als üblich arbeiten, um das Arbeitsvolumen zu bewältigen?	How often do you have to rush through your work in order to get everything done?	Wie häufig passiert es, dass Sie schneller arbeiten, als sie es normalerweise tun, um die Arbeit zu schaffen? (5 Pt. Likert Skala: sehr selten/nie selten (etwa 1 x pro Woche) gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) oft (mehrmals pro Tag) sehr oft (fast ununterbrochen))	Aufgrund von Lesefluss und Verständlichkeit
Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?	How often are you unable to take a break or do you take your break later than usual due to a heavy workload?	Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können? (5 Pt. Likert Skala: sehr selten/nie selten (etwa 1 x pro Woche) gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) oft (mehrmals pro Tag))	-

		sehr oft (fast ununterbrochen)	
Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen können?	How often do you stay late due to a heavy workload?	Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen können? (5 Pt. Likert Skala: sehr selten/nie selten (etwa 1 x pro Woche) gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) oft (mehrmals pro Tag) sehr oft (fast ununterbrochen)	-
Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt?	How often does your job require a high work through-put?	Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt? (5 Pt. Likert Skala: sehr selten/nie selten (etwa 1 x pro Woche) gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) oft (mehrmals pro Tag) sehr oft (fast ununterbrochen)	-

Anhang Tabelle 26: Mod-Skala: Entscheidungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Bei meiner Arbeit... ...kann ich selbst entscheiden, welche Aufgaben ich erledigen möchte.	In my job... ...I can personally decide the priority of performing my assigned tasks.	Man kann auf dieser Station selbst entscheiden, welche Aufgaben man zu erledigen hat. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) Bei dieser Tätigkeit... ...kann man selbst entscheiden, welche Aufgaben man zu erledigen hat. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...kann ich über die Aufgabenverteilung in meinem Team entscheiden.	...I can personally decide the delegation of tasks in my team.	Man kann auf dieser Station zusammen mit den Kollegen/-innen über die Aufgabenverteilung entscheiden. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man über die Aufgabenverteilung entscheiden. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...kann ich über die Aufgaben eines Tages entscheiden.	...I can personally decide which tasks are due on a specific work day.	Man kann auf dieser Station zusammen mit den Kollegen/-innen über die Aufga-	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und

		ben eines Tages entscheiden. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man über die Aufgaben eines Tages entscheiden. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Verständlichkeit
...kann ich über neue Aufgaben entscheiden.	...I can personally decide about the acceptance of new tasks.	Man kann auf dieser Station zusammen mit den Kollegen/-innen über neue Aufgaben für die Station entscheiden. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man über neue Aufgaben entscheiden. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
		Man hat bei der Festlegung der Aufgaben auf dieser Station Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...hat man bei der Festlegung der Aufgaben Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung

Anhang Tabelle 27: Mod-Skala: Gestaltungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Bei meiner Arbeit... ...kann ich bei der Erledigung meiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	In my job... ...I can can implement my own ideas during the processing of tasks.	Man kann auf dieser Station bei der Erledigung seiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) Bei dieser Tätigkeit... ...kann man bei der Erledigung seiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

<p>...kann ich bei der Durchführung meiner Aufgaben kreativ sein.</p>	<p>...I can be creative while carrying out my tasks.</p>	<p>Man kann auf dieser Station bei der Durchführung seiner Aufgaben kreativ sein. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man bei der Durchführung seiner Aufgaben kreativ sein. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)</p>	<p>Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit</p>
<p>...kann ich meine Aufgaben nach meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten.</p>	<p>...I can adjust the tasks in accordance with my own abilities and skills.</p>	<p>Man kann auf dieser Station seine Aufgaben nach eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man seine Aufgaben nach eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)</p>	<p>Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit</p>
		<p>Auf dieser Station kann man seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ausgestalten. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)</p>	<p>Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung</p>
		<p>Man kann auf dieser Station seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ganz unterschiedlich durchführen. (Büssing & Glaser, 2002, S. 228) ...kann man seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen ganz unterschiedlich durchführen. (5 Pt. Likert Skala: gar nicht; wenig; teils-teils; ziemlich; völlig) (Pangert, 2011, S. 70)</p>	<p>Entfernt aufgrund inhaltlicher Passung</p>

Anhang Tabelle 28: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu verbesserungsorientiertem VB (Originalitems nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013).

5 Pt. Likert Skala: Definitiv nicht Teil meiner Arbeitsaufgabe – Definitiv Teil meiner Arbeitsaufgabe / Definitively not part of my job – Definitively part of my job			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Geben Sie an, inwiefern die Verhaltensweisen Ihrer Ansicht nach zu den Aufgaben Ihrer Funktion zählen... ...Vorschläge für Angelegenheiten entwickeln und anbringen, welche die Abteilung beeinflussen.	Please indicate the extent to which you deem these behaviors as being part of your function... ...Developing and making proactive suggestions for issues that may influence the unit.	Read each specific behavior and then indicate your opinion regarding the extent to which the behavior is definitively part of your job or definitively exceeds your job requirements (behaviors that you don't have to do)... (Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Neue Projekte vorschlagen, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	...Proactively suggesting new projects which are beneficial for the work unit.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe anbringen.	...Raising suggestions to improve the unit's operating procedure.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Proaktiv konstruktive Vorschläge äussern, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	...Proactively voicing constructive suggestions that help the unit reach its goals.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Konstruktive Vorschläge machen, um die Funktion der Abteilung zu verbessern.	...Making constructive suggestions to improve the unit's operation.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

Anhang Tabelle 29: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu problemorientiertem VB (Originalitems nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013).

5 Pt. Likert Skala: Definitiv nicht Teil meiner Arbeitsaufgabe – Definitiv Teil meiner Arbeitsaufgabe / Definitively not part of my job – Definitively part of my job			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Geben Sie an, inwiefern die Verhaltensweisen Ihrer Ansicht nach zu den Aufgaben Ihrer Funktion zählen... ...Andere Mitarbeitende auf unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Arbeitsleistung behindern, aufmerksam machen.	Please indicate the extent to which you deem these behaviors as being part of your function... ...Advising other employees against undesirable behaviors that could hamper job performance.	Read each specific behavior and then indicate your opinion regarding the extent to which the behavior is definitely part of your job or definitely exceeds your job requirements (behaviors that you don't have to do)... (Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Ehrlich Probleme ansprechen, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	...Speaking up honestly with problems that might cause serious loss of the work unit, even when/though dissenting opinions exist.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Meinungen zu Angelegenheiten äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinflussen, auch wenn das andere in Verlegenheit bringen könnte.	...Daring to voice opinions on issues that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass others.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Auf Probleme der Abteilung aufmerksam machen, auch wenn dies die Beziehungen mit Kollegen/Kolleginnen erschwert.	...Daring to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with colleagues.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit
...Vorgesetzte proaktiv über Koordinationsprobleme der Abteilung informieren.	...Developing and proactively reporting coordination problems in the workplace to management.	(Items verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB siehe Skalen oben bei Liang et al., 2012). (5 Pt. Likert Skala: Definitively not part of my job“ und „Definitively not part of my job)	Aufgrund von Einheitlichkeit, Lesefluss und Verständlichkeit

Anhang Tabelle 30: Kontroll-Skala: Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Spreitzer, 1995, S. 1465).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten bin ich zuversichtlich.	I am confident about my ability to do my job.	I am confident about my ability to do my job. (5 Pt. Likert Skala; Antwortformate nicht ersichtlich).	-
Aufgrund meiner beruflichen Fähigkeiten bin ich selbstsicher genug, um meine Arbeit ausführen zu können.	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities. (5 Pt. Likert Skala; Antwortformate nicht ersichtlich).	-
Ich habe die notwendigen Fähigkeiten, die für meine Arbeit notwendig sind.	I have mastered the skills necessary for my job.	I have mastered the skills necessary for my job. (5 Pt. Likert Skala; Antwortformate nicht ersichtlich).	-

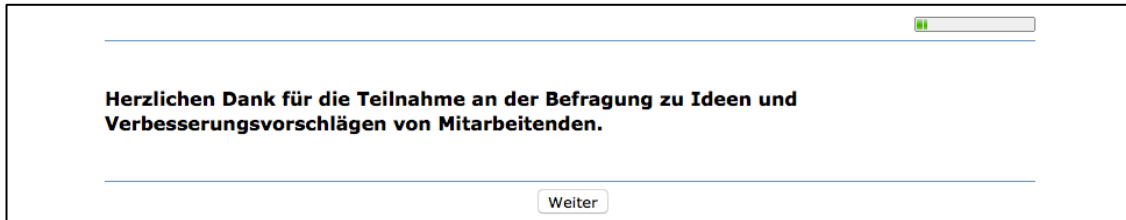
Anhang Tabelle 31: Kontroll-Skala: Selbstwert (Robins et al., 2001, S. 153).

5 Pt. Likert Skala: Trifft überhaupt nicht zu – Trifft voll und ganz zu / Not correct at all – Fully correct			
Verwendetes (angepasstes) Item deutsch	Verwendetes (angepasstes) Item englisch	Originalitem	Begründung der Anpassung
Ich habe ein hohes Selbstwertgefühl.	I have high self-esteem.	<i>I have high self-esteem.</i> (5 Pt. Likert Skala: not very true of me; not true of me; somewhat true of me; true of me; very true of me).	-

Anhang C

Anhang C-1: Screen-shots der Online-Befragung (deutsche Version)

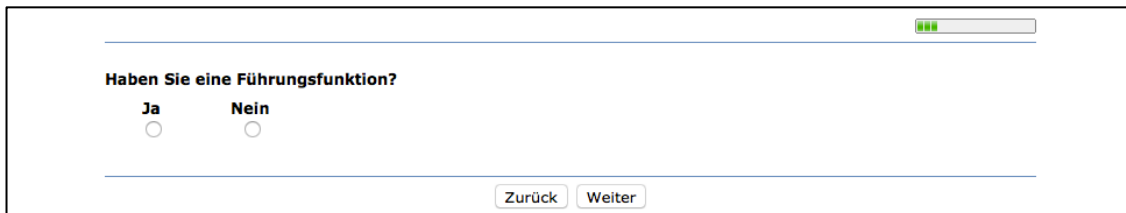
Seite 1



Herzlichen Dank für die Teilnahme an der Befragung zu Ideen und Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitenden.

Weiter

Seite 2

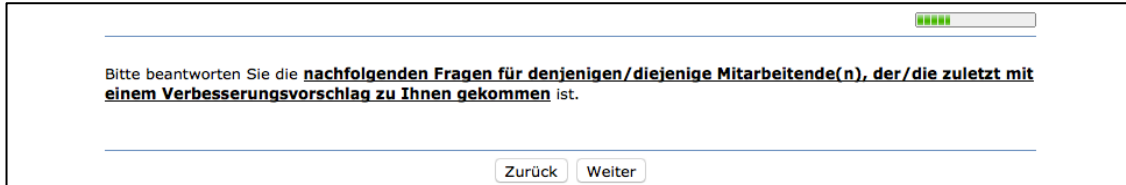


Haben Sie eine Führungsfunktion?

Ja Nein

Zurück Weiter


Seite 3



Bitte beantworten Sie die **nachfolgenden Fragen für denjenigen/diejenige Mitarbeitende(n), der/die zuletzt mit einem Verbesserungsvorschlag zu Ihnen gekommen ist.**

Zurück Weiter

Seite 4



Wie lange ist Ihnen diese Person bereits unterstellt, die zuletzt mit einem Verbesserungsvorschlag zu Ihnen gekommen ist?

bis 1 Jahr
 über 1 Jahr bis 3 Jahre
 über 3 Jahre bis 8 Jahre
 über 8 Jahre bis 15 Jahre
 über 15 Jahre

Diese(r) Mitarbeitende...

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
...schlägt proaktiv neue Projekte vor, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bringt Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...äussert proaktiv konstruktive Vorschläge, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...macht konstruktive Vorschläge, um die Funktion der Abteilung zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bringt proaktiv Verbesserungsvorschläge für Angelegenheiten an, welche die Abteilung betreffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
...macht andere Mitarbeitende auf unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Arbeitsleistung behindern, aufmerksam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...spricht ehrlich Probleme an, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...traut sich Meinungen zu Angelegenheiten zu äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinträchtigen, sogar wenn andere dadurch in Verlegenheit gebracht werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...traut sich auf Probleme der Abteilung aufmerksam zu machen, auch wenn dies die Beziehungen mit Kollegen/Kolleginnen erschweren könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...informiert Vorgesetzte proaktiv über Koordinationsprobleme der Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie schätzen Sie diese(n) Mitarbeitende/n ein?
Diese(r) Mitarbeitende...

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
...ist eine(r) der Besten in der Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bringt hervorragende Leistungen in seinem/ihrer Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hat hervorragende Fähigkeiten in seinem/ihrer Beruf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück
Weiter

Seite 5



Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen zu den Vorschlägen des/der Mitarbeitende/n.

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren wertvoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Vorschläge des/der Mitarbeitenden unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren für die Organisation konstruktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden könnten die Leistung der Organisation erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorschläge waren irrelevant für meine beruflichen Herausforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorschläge lassen sich auf herausfordernde Situationen in der Abteilung anwenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Vorschläge der/des Mitarbeitenden...

	Sehr unwahrscheinlich				Sehr wahrscheinlich
...zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bringen werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...unterstützen, wenn Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten sprechen werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...selbst im Rahmen von Weiterentwicklungen genehmigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...selbst in nützliche Produkte, Prozesse oder Verfahren umwandeln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde die Vorschläge umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorschläge wurden bereits erfolgreich implementiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück
Weiter

Seite 6

Nachfolgend ein paar allgemeine Fragen zu Ihrer Arbeitssituation.

	Sehr selten				Sehr oft
Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig passiert es, dass Sie schneller als üblich arbeiten, um das Arbeitsvolumen zu bewältigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit...					
	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
...kann ich selbst entscheiden, welche Aufgaben ich erledigen möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann ich über die Aufgabenverteilung in meinem Team entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann ich über die Aufgaben eines Tages entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann ich über neue Aufgaben entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bei meiner Arbeit...					
	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
...kann ich bei der Erledigung meiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann ich bei der Durchführung meiner Aufgaben kreativ sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kann ich meine Aufgaben nach meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="button" value="Zurück"/> <input type="button" value="Weiter"/>					


Seite 7

Geben Sie an, inwiefern die Verhaltensweisen Ihrer Ansicht nach zu den Aufgaben Ihrer Funktion zählen.

	Definitiv nicht Teil meiner Arbeitsaufgabe				Definitiv Teil meiner Arbeitsaufgabe
Neue Projekte vorschlagen, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsabläufe anbringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proaktiv konstruktive Vorschläge äussern, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktive Vorschläge machen, um die Funktion der Abteilung zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorschläge für Angelegenheiten entwickeln und anbringen, welche die Abteilung beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitiv nicht Teil meiner Arbeitsaufgabe				Definitiv Teil meiner Arbeitsaufgabe			
Andere Mitarbeitende auf unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Arbeitsleistung behindern, aufmerksam machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehrlich Probleme ansprechen, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meinungen zu Angelegenheiten äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinflussen, auch wenn das andere in Verlegenheit bringen könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Probleme der Abteilung aufmerksam machen, auch wenn dies die Beziehungen mit Kollegen/Kolleginnen erschwert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorgesetzte proaktiv über Koordinationsprobleme der Abteilung informieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Seite 8



Zuletzt noch ein paar Fragen zu Ihnen als Führungsperson.

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu			
Bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten bin ich zuversichtlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgrund meiner beruflichen Fähigkeiten bin ich selbstsicher genug, um meine Arbeit ausführen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Fähigkeiten, die für meine Arbeit notwendig sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu			
Ich habe ein hohes Selbstwertgefühl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 9



Haben Sie weitere wichtige Anmerkungen zu Ideen und Vorschlägen Ihrer Mitarbeitenden?

Bitte geben Sie die ersten 3 Buchstaben Ihres Arbeitsbereichs in Grossschrift ein.
Wenn Sie z.B. im [REDACTED]

Wieviele Jahre arbeiten Sie insgesamt bei [REDACTED]

bis 5 Jahre
 über 5 Jahre bis 10 Jahre
 über 10 Jahre bis 15 Jahre
 über 15 Jahre bis 20 Jahre
 über 20 Jahre

Wieviele Jahre arbeiten Sie insgesamt als Führungsperson?
(inklusive Führungszeit ausserhalb [REDACTED])

bis 1 Jahr
 über 1 Jahr bis 3 Jahre
 über 3 Jahre bis 8 Jahre
 über 8 Jahre bis 15 Jahre
 über 15 Jahre


Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

männlich **weiblich**

Wie alt sind Sie?

bis 20 Jahre
 über 20 Jahre bis 30 Jahre
 über 30 Jahre bis 40 Jahre
 über 40 Jahre bis 50 Jahre
 über 50 Jahre bis 60 Jahre
 über 60 Jahre

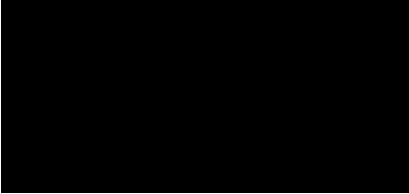
Seite 10




Der Fragebogen ist nun beendet. Sie können das Fenster jetzt schliessen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Falls Sie noch Fragen oder weiterführende Anmerkungen haben, kontaktieren Sie uns bitte unter der folgenden E-Mailadresse:



Alternative Schlussseite (Kontrollfunktion für Personen ohne Führungsfunktion)




Dieser Fragebogen ist nur für Führungspersonen bestimmt.

Da Sie angegeben haben, keine Führungsfunktion zu haben, sind Sie auf die Schlussseite der Befragung weitergeleitet worden.

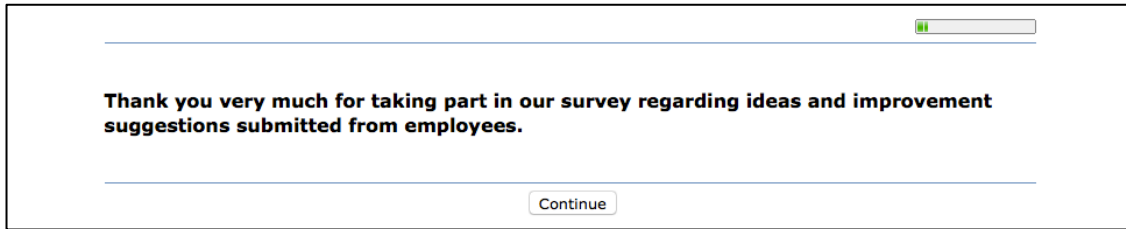
Besten Dank für Ihr Verständnis.

Wir wünschen Ihnen noch einen erfolgreichen Tag.



Anhang C-2: Screen-shots der Online-Befragung (englische Version)

Seite 1

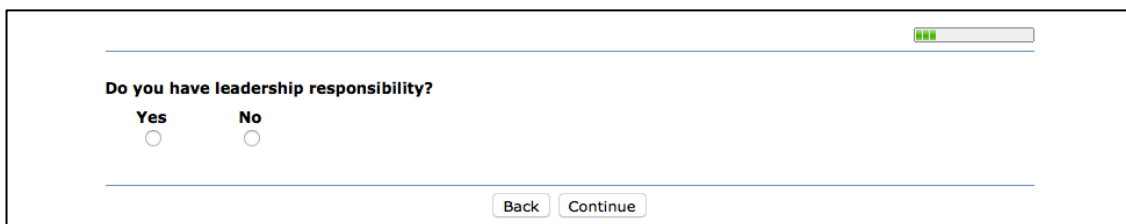


Progress bar: 2/5

Thank you very much for taking part in our survey regarding ideas and improvement suggestions submitted from employees.

Continue

Seite 2



Progress bar: 3/5

Do you have leadership responsibility?

Yes No

Back Continue

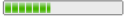
Seite 3



Progress bar: 4/5

To answer the following questions in the survey, please **refer to the last employee who approached you with an improvement suggestion.**

Back Continue



How long has the employee who approached you with the improvement suggestion been reporting to you?

up to 1 year
 more than 1 year up to 3 years
 more than 3 years up to 8 years
 more than 8 years up to 15 years
 more than 15 years

This employee...

	Not correct at all				Fully correct
...proactively suggests new projects which are beneficial to the work unit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...raises suggestions to improve the unit's operating procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...proactively voices out constructive suggestions that help the unit reach its goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...makes constructive suggestions to improve the unit's operation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...proactively develops and makes suggestions for issues that may influence the unit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Not correct at all				Fully correct
...advises other employees against undesirable behaviors that would hamper job performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...speaks up honestly with problems that might cause serious loss to the work unit, even when dissenting opinions exist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dares to voice out opinions on things that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...dares to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with other colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...proactively reports coordination problems in the workplace to the management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How do you assess this employee?
This employee...

	Not correct at all				Fully correct
...is one of the best in the work unit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...brings outstanding performance in his/her job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...has outstanding workplace skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back
Continue

Please answer the following questions with regard to the improvement suggestions of the employee.

	Not correct at all				Fully correct
This employee's suggestions were valuable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I supported this employee's suggestions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Not correct at all				Fully correct
This employee's suggestions were constructive for the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This employee's suggestions are likely to enhance the performance of the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The suggestions I received were irrelevant to the issues I am facing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The suggestions I was given were applicable to challenging situations at my workplace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


How likely is it that you will...

	Very unlikely				Very likely
...take this employee's suggestion(s) to your superiors?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...support this employee's suggestion(s) when talking with your superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...approve this employee's suggestion(s) for further development?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...transform this employee's suggestion(s) into usable products, processes or procedures?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Not correct at all				Fully correct
I will implement the suggestion(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The suggestions have already been successfully implemented.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Back
Continue

Seite 6




The following questions address your work environment.

	Very seldom				Very often
How often are you under time pressure?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
How often do you have to rush through your work in order to get everything done?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
How often are you unable to take a break or do you take your break later than usual due to a heavy workload?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
How often do you stay late due to a heavy workload?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
How often does your job require a high work throughput?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my job...					
	Not correct at all				Fully correct
...I can personally decide the priority of performing my assigned tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...I can personally decide the delegation of tasks in my team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...I can personally decide which tasks are due on a specific work day.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...I can personally decide about the acceptance of new tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In my job...					
	Not correct at all				Fully correct
...I can can implement my own ideas during the processing of tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...I can be creative while carrying out my tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...I can adjust the tasks in accordance with my own abilities and skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 7




Please indicate the extent to which you deem these behaviors as being part of your function.

	Definitively not part of my job				Definitively part of my job
Proactively suggesting new projects which are beneficial to the work unit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raising suggestions to improve the unit's operating procedure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proactively voicing constructive suggestions that help the unit reach its goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Making constructive suggestions to improve the unit's operation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Developing and making proactive suggestions for issues that may influence the unit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Definitively not part of my job				Definitively part of my job
Advising other employees against undesirable behaviors that could hamper job performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speaking up honestly with problems that might cause serious loss to the work unit, even when/though dissenting opinions exist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daring to voice opinions on issues that might affect efficiency in the work unit, even if that would embarrass others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daring to point out problems when they appear in the unit, even if that would hamper relationships with colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Developing and proactively reporting coordination problems in the workplace to management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 8




We would like to close with some questions regarding your background as superior.

	Not correct at all				Fully correct
I am confident about my ability to do my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am self-assured about my capabilities to perform my work activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have mastered the skills necessary for my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Not correct at all				Fully correct
I have high self-esteem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 9



Do you any have other comments regarding ideas and suggestions of your employees?

Please insert the first 3 letters of your working area (capital letters only).
If you work e.g. [REDACTED]

How long do you work for [REDACTED]

up to 5 years

more than 5 years up to 10 years

more than 10 years up to 15 years

more than 15 years up to 20 years

more than 20 years

How many years of leadership experience do you have?
(Including leadership responsibility at positions outside [REDACTED])

up to 1 year

more than 1 year up to 3 years

more than 3 years up to 8 years

more than 8 years up to 15 years

more than 15 years

Please specify your gender.

male **female**

How old are you?

up to 20 years

more than 20 years up to 30 years


more than 30 years up to 40 years

more than 40 years up to 50 years

more than 50 years up to 60 years

more than 60 years

Seite 10




You have reached the end of the survey. You can now close the window.

Thank you very much for your support.

If you have any additional comments or questions, please contact us by sending an email to the following address:

Alternative Schlussseite (Kontrollfunktion für Personen ohne Führungsfunktion)



This survey is intended only for people with leadership responsibility.
You have been directed to the end of the survey since you indicated that you do not have leadership responsibility.

Thank you for your understanding.

We wish you a successful day.

Anhang D

Anhang Tabelle 32: EFA zum Vergleich der a priori definierten Faktorenstruktur.

Skala	Item	Faktorladungen									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verbesserungsorientiertes VB	...schlägt proaktiv neue Projekte vor, welche für die Abteilung vorteilhaft sind.	,716									
	...bringt Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsabläufen an.	,730									
	...äussert proaktiv konstruktive Vorschläge, welche der Abteilung helfen, die Ziele zu erreichen.	,822									
	...macht konstruktive Vorschläge, um die Funktion der Abteilung zu verbessern.	,726									
	...bringt proaktiv Verbesserungsvorschläge für Angelegenheiten an, welche die Abteilung betreffen.	,809									
Problemorientiertes VB	...macht andere Mitarbeitende auf unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Arbeitsleistung behindern, aufmerksam.						,679				
	...spricht ehrlich Probleme an, welche Verluste für die Abteilung nach sich ziehen können, auch wenn andere Meinungen vorherrschen.						,714				
	...traut sich Meinungen zu Angelegenheiten zu äussern, welche die Effizienz der Abteilung beeinträchtigen, sogar wenn andere dadurch in Verlegenheit gebracht werden können.						,819				
	...traut sich auf Probleme der Abteilung aufmerksam zu machen, auch wenn dies die Beziehungen mit Kollegen/Kolleginnen erschweren könnte.						,772				
	...informiert Vorgesetzte proaktiv über Koordinationsprobleme der Abteilung.						,540				
Leistungs-	...ist eine(r) der Besten in der Abteilung.										,651
	...bringt hervorragende Leistungen in seinem/ihrer Beruf.										,707
	...hat hervorragende Fähigkeiten in seinem/ihrer Beruf.										,719
Bewertung	Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren wertvoll.	,596									
	Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden waren für die Organisation konstruktiv.	,622									
	Die Vorschläge des/der Mitarbeitenden könnten die Leistung der Organisation erhöhen.	,622									
Implementierungsabsicht	...zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten bringen werden?				,747						
	...unterstützen, wenn Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten sprechen werden?				,741						
	...selbst im Rahmen von Weiterentwicklungen genehmigen?				,802						
	...selbst in nützliche Produkte, Prozesse oder Verfahren umwandeln?				,820						
Zeitdruck	Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?					,799					
	Wie häufig passiert es, dass Sie schneller als üblich arbeiten, um das Arbeitsvolumen zu bewältigen?					,725					
	Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?					,805					
	Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zuviel Arbeit verspätet in den Feierabend gehen können?					,817					
	Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein hohes Arbeitstempo verlangt?					,808					
Entscheidungs-spielraum	...kann ich selbst entscheiden, welche Aufgaben ich erledigen möchte.								,718		
	...kann ich über die Aufgabenverteilung in meinem Team entscheiden.								,598		
	...kann ich über die Aufgaben eines Tages entscheiden.								,805		
	...kann ich über neue Aufgaben entscheiden.								,780		
Gestaltung-spielraum	...kann ich bei der Erledigung meiner Aufgaben eigene Vorstellungen umsetzen.									,716	
	...kann ich bei der Durchführung meiner Aufgaben kreativ sein.									,764	
	...kann ich meine Aufgaben nach meinen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgestalten.									,595	

Anhang E

Anhang E-1: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Normalverteilung der Variablen

Anhang Tabelle 33: KS-Test (Normalverteilung).

Variable / Skala	KS-Test: Asymp. Sig. (2-seitig)	Schiefe (Skewness; $\leq \pm 3$)	Wölbung (Kurtosis; $\leq \pm 1$)
A Dienstalter	,000a	,100	-1,614
B Führungserfahrung	,000a	-,189	-,962
C Alter	,000a	,253	-,196
D Zusammenarbeit	,000a	,747	-,072
1. Selbstwert	,000a	-,777	,699
2. Selbstwirksamkeitserwartung	,000a	-1,479	2,451
3. Verbesserungsorientiertes VB	,000a	-,685	,694
4. <u>Problemorientiertes VB</u>	<u>,069a</u>	<u>-,376</u>	<u>,015</u>
5. Leistungsbeurteilung	,000a	-,813	,796
6. Bewertung	,000a	-,862	,900
7. Implementierungsabsicht	,000a	-1,014	,827
8. Zeitdruck	,000a	-,829	,156
9. Entscheidungsspielraum	,000a	-,728	,441
10. Gestaltungsspielraum	,000a	-,587	,094
11. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl	,000a	-1,900	5,194
12. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl	,000a	-1,744	3,011

Anmerkungen: n = 184 Personen.

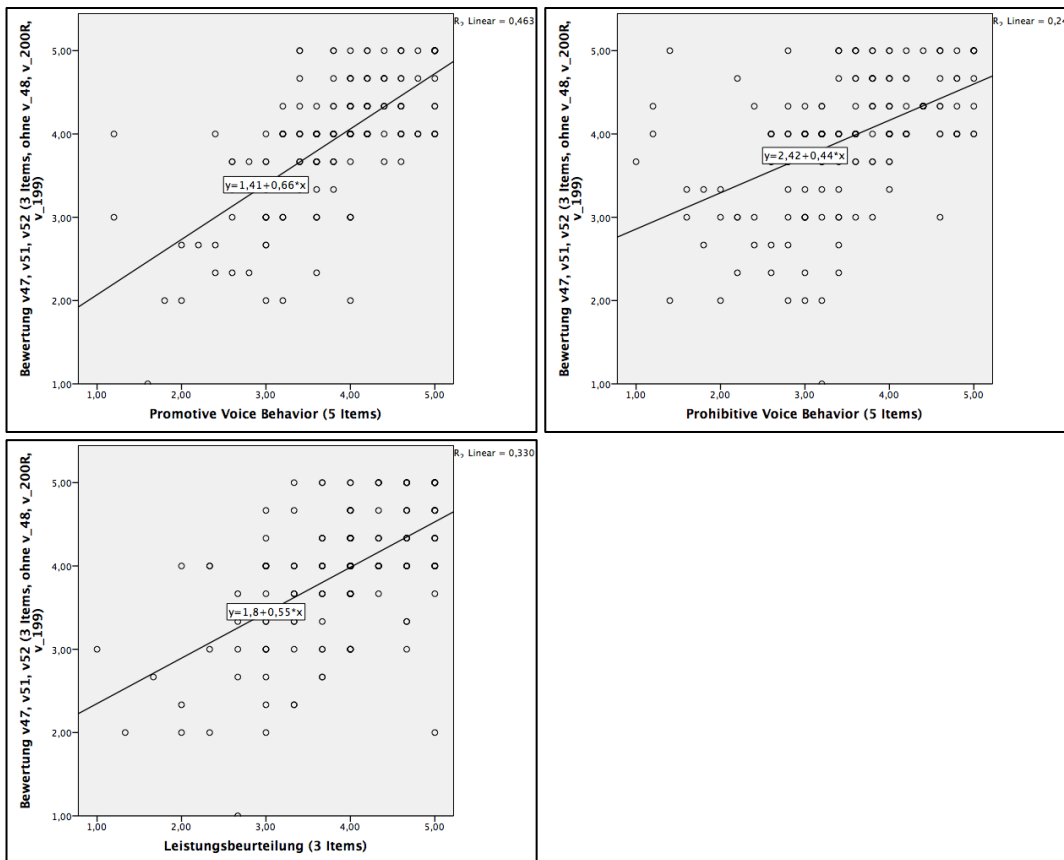
Signifikanzkorrektur nach Lilliefors (a).

Zusätzliche Verletzungen der Voraussetzungen nebst Signifikanz (fett markiert).

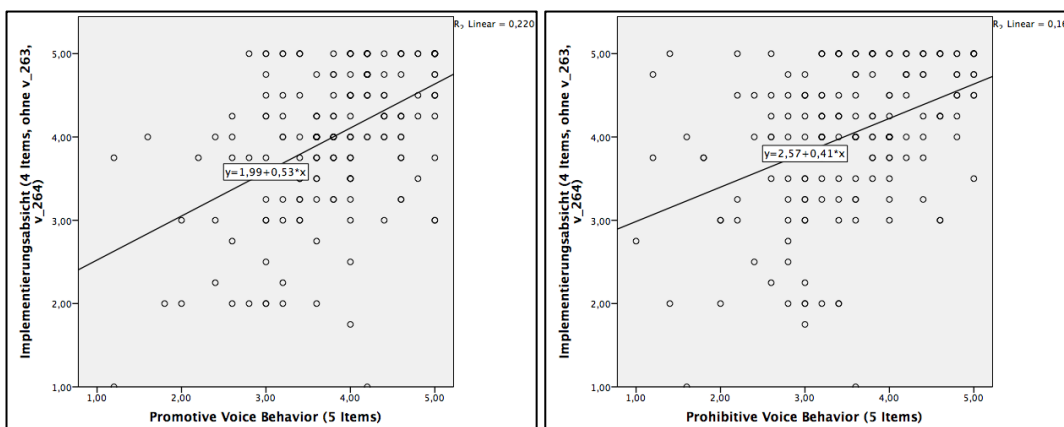
Variablen ohne jegliche Verletzung (unterstrichen).

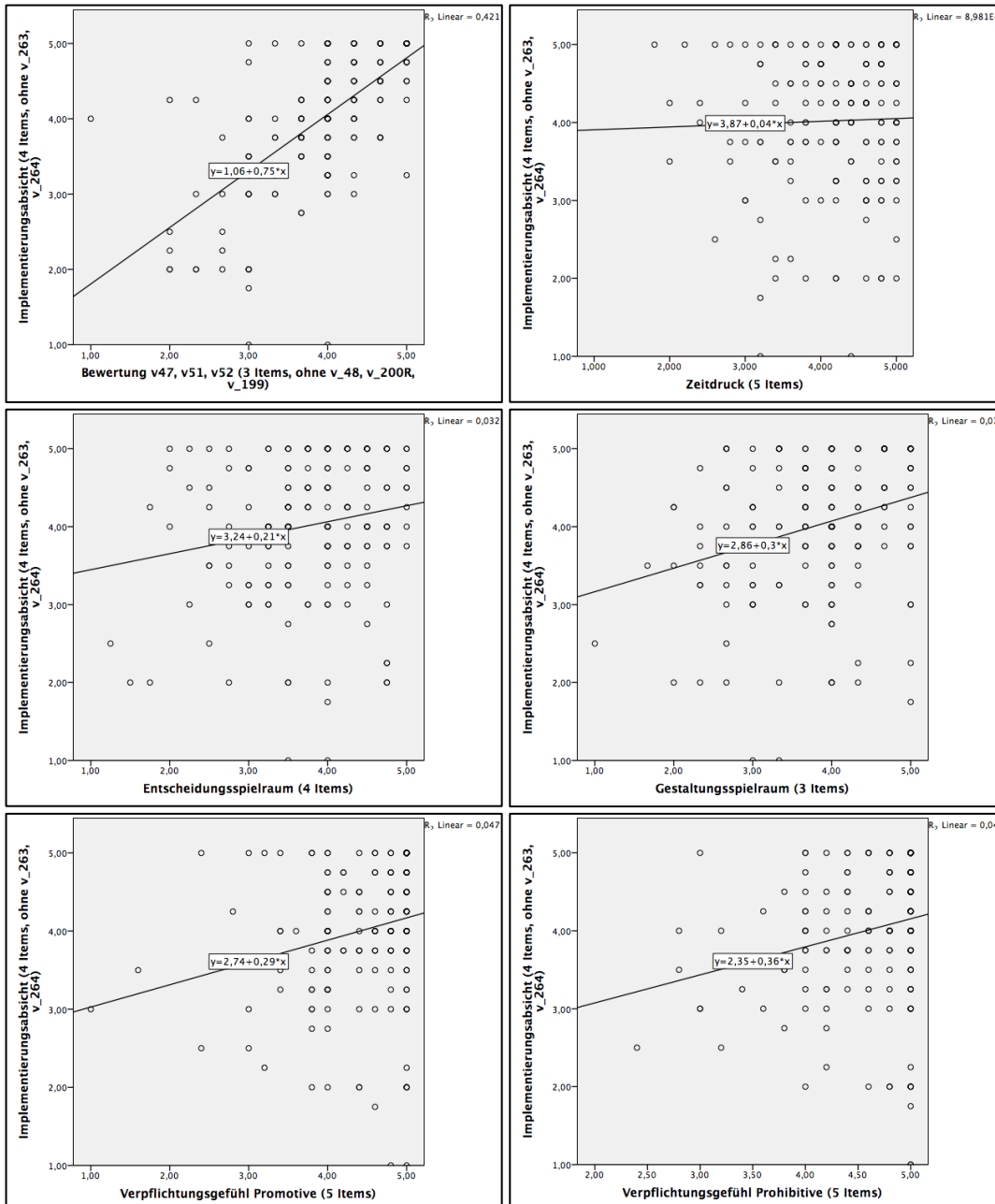
A-D sind Kontrollvariablen.

Anhang E-2: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Linearität (Prädiktorvariablen auf Mediator)



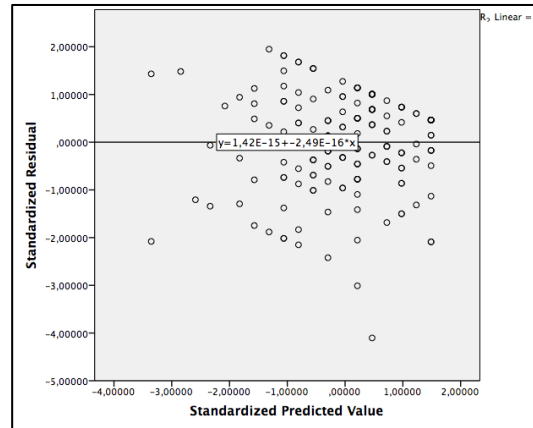
Anhang E-3: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Linearität (Prädiktorvariablen auf AV)



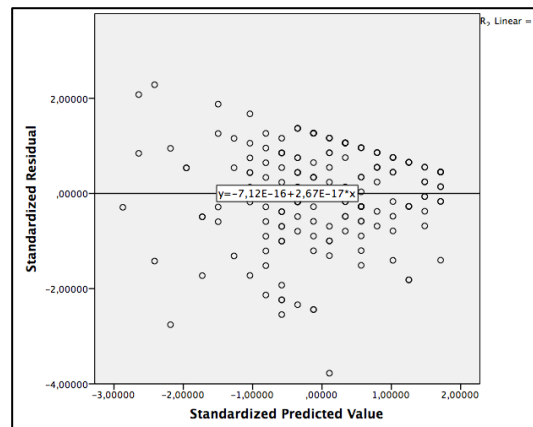


Anhang E-4: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Homoskedastizität

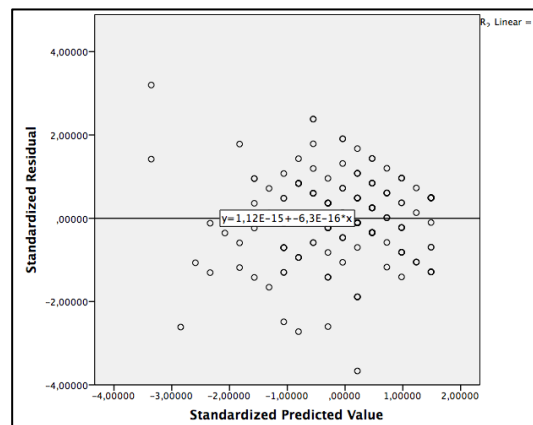
1. Verbesserungsorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)



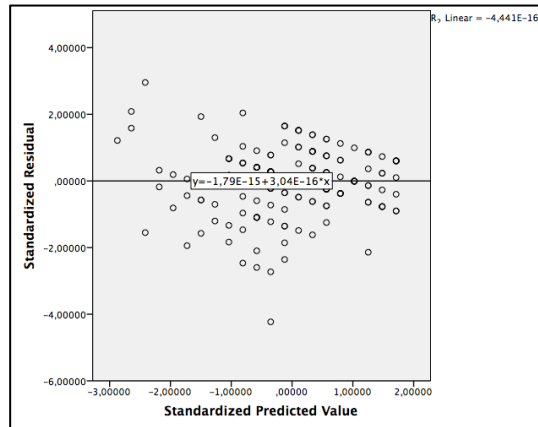
2. Problemorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)



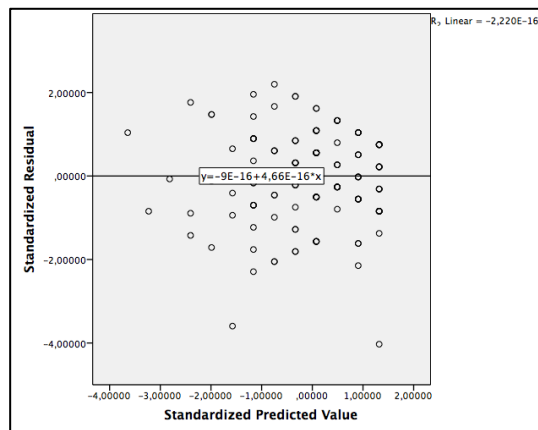
3. Verbesserungsorientiertes VB - Bewertung (Med)



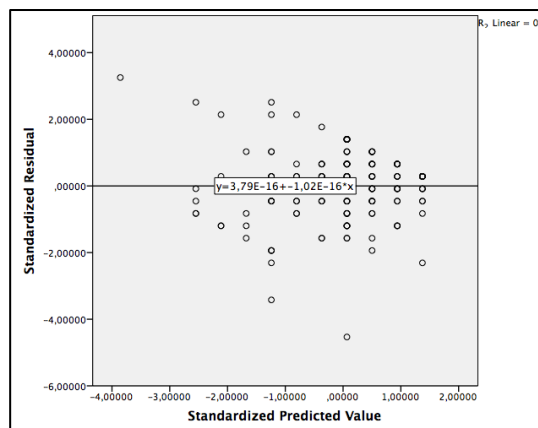
4. Problemorientiertes VB - Bewertung (Med)



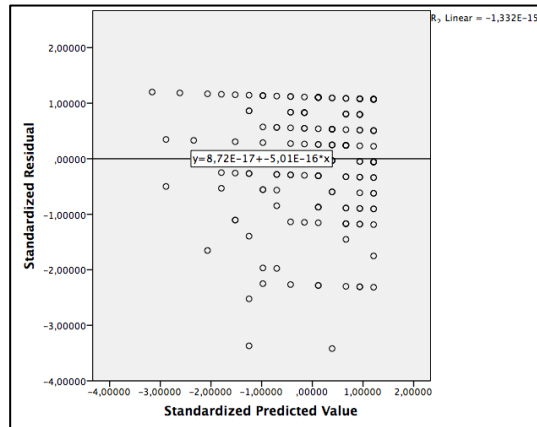
5. Leistungsbeurteilung - Bewertung (Med)



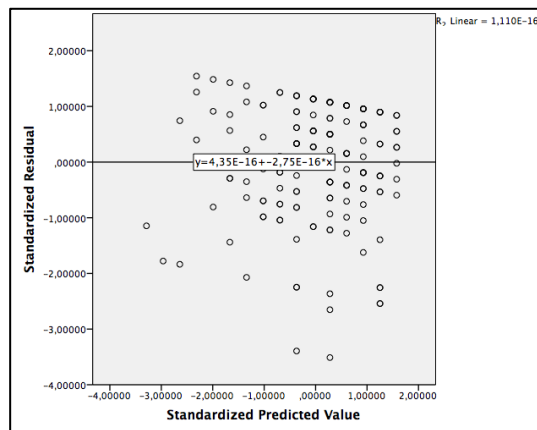
6. Bewertung (Med) - Implementierungsabsicht (AV)



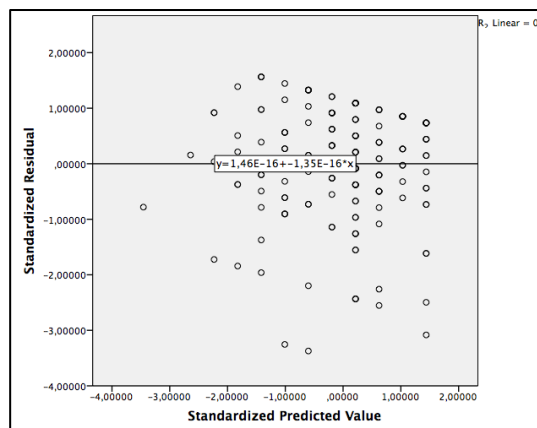
7. Zeitdruck - Implementierungsabsicht (AV)



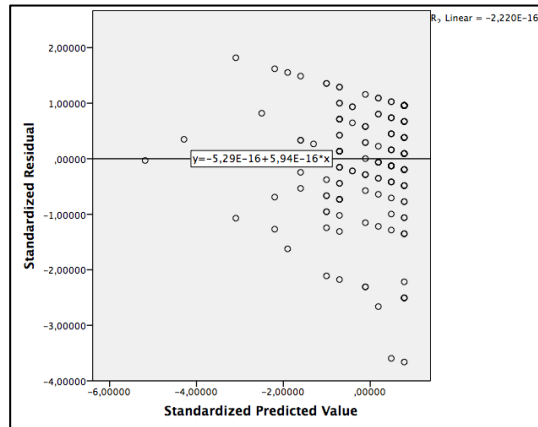
8. Entscheidungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)



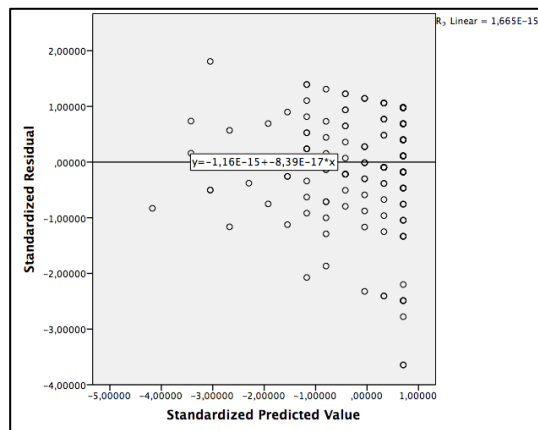
9. Gestaltungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)



10. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)



11. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)



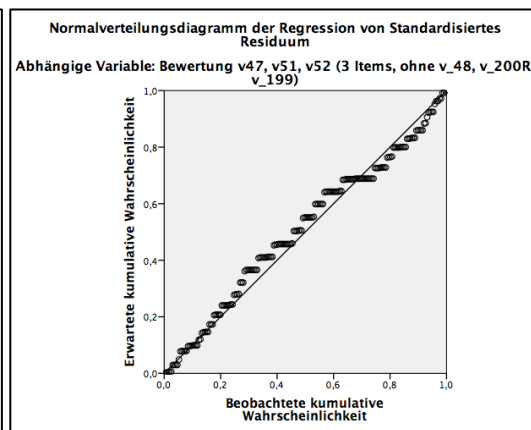
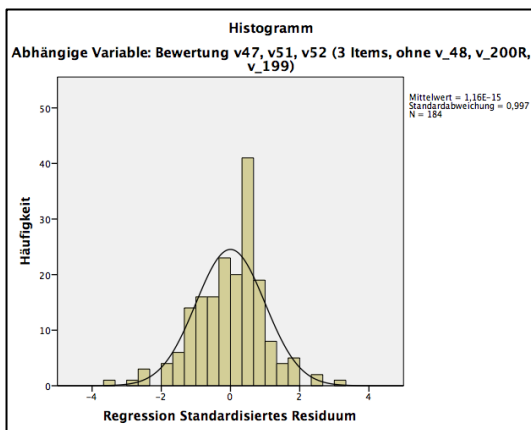
Anhang E-5: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen

Anhang Tabelle 34: Durbin-Watson Test auf Unabhängigkeit (keine Autokorrelationen) der Residuen und KS-Test auf Normalverteilung der Residuen.

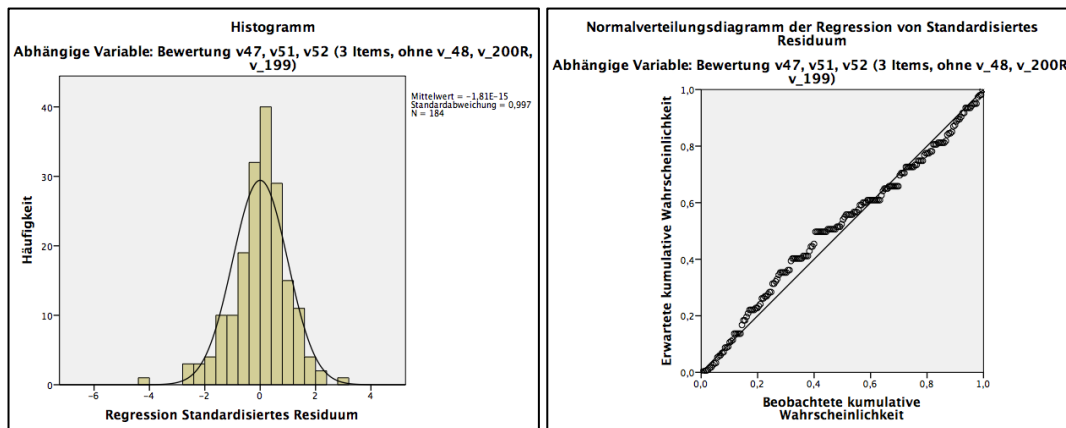
Variable / Skala	Durbin/Watson-Statistik: Autokorrelation	KS-Test: Asymp. Sig. (2-seitig)
1. Verbesserungsorientiertes VB - Bewertung (Med)	1.793	,008a
2. Problemorientiertes VB - Bewertung (Med)	1.952	,000a
3. Leistungsbeurteilung - Bewertung (Med)	1.916	,008a
4. Verbesserungsorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)	1.927	,002a
5. Problemorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)	1.995	,001a
6. Bewertung (Med) - Implementierungsabsicht (AV)	2.122	,000a
7. Zeitdruck - Implementierungsabsicht (AV)	1.784	,000a
8. Entscheidungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)	1.749	,004a
9. Gestaltungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)	1.793	,000a
10. Verbesserungsorientiertes Verantwortungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)	1.768	,000a
11. Problemorientiertes Verantwortungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)	1.766	,000a

Anmerkungen: n = 184 Personen.
Signifikanzkorrektur nach Lilliefors (a).

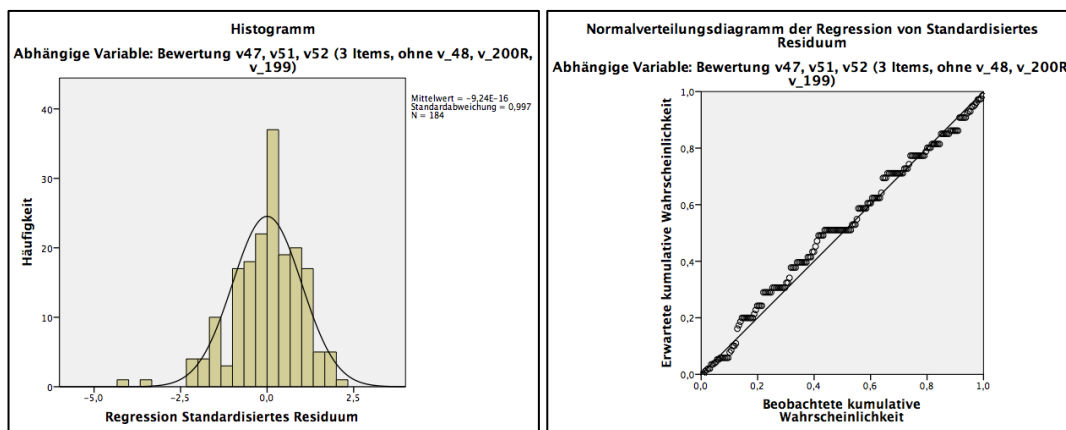
1. Verbesserungsorientiertes VB - Bewertung (Med)



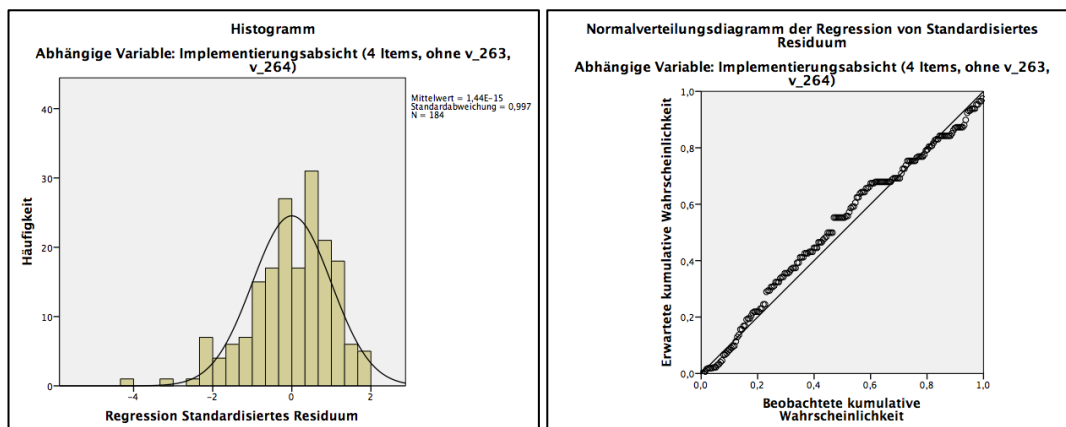
2. Problemorientiertes VB - Bewertung (Med)



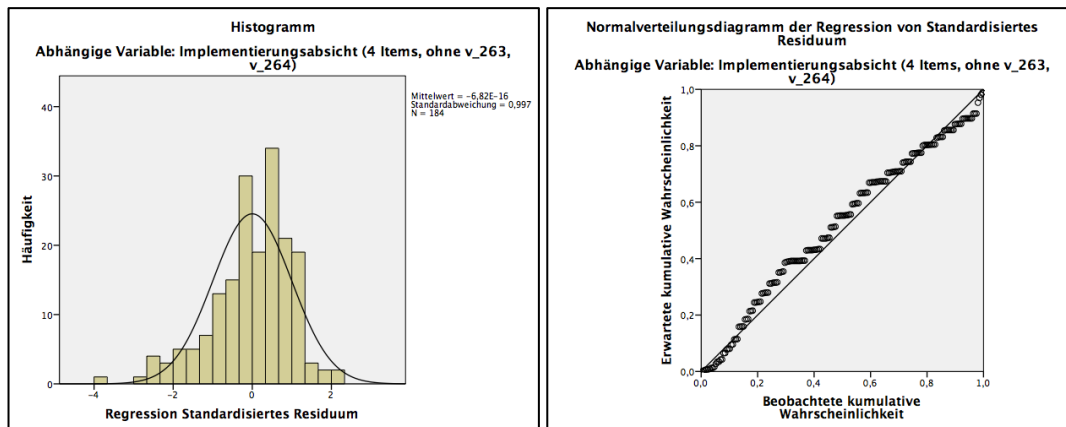
3. Leistungsbeurteilung - Bewertung (Med)



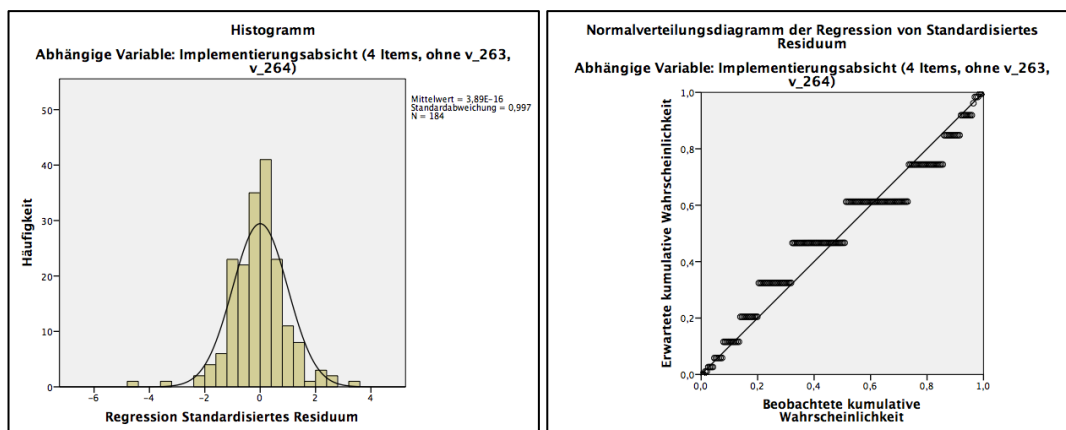
4. Verbesserungsorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)



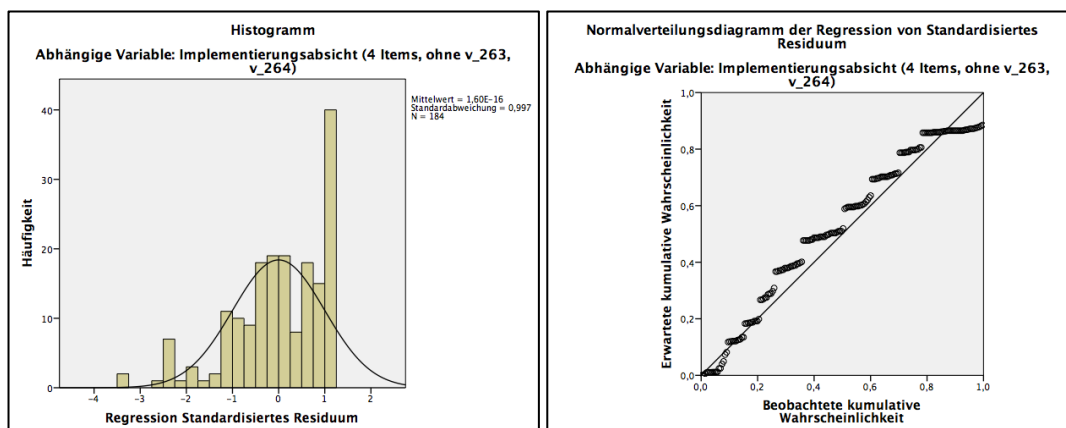
5. Problemorientiertes VB - Implementierungsabsicht (AV)



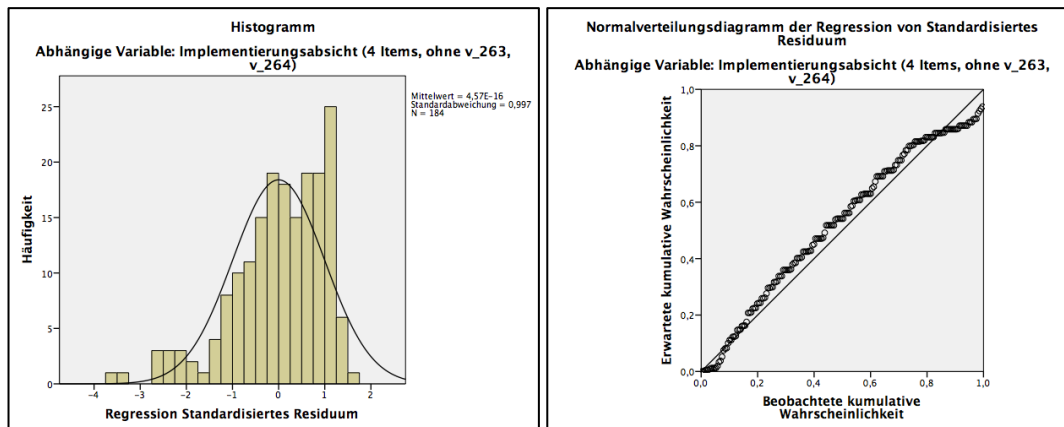
6. Bewertung (Med) - Implementierungsabsicht (AV)



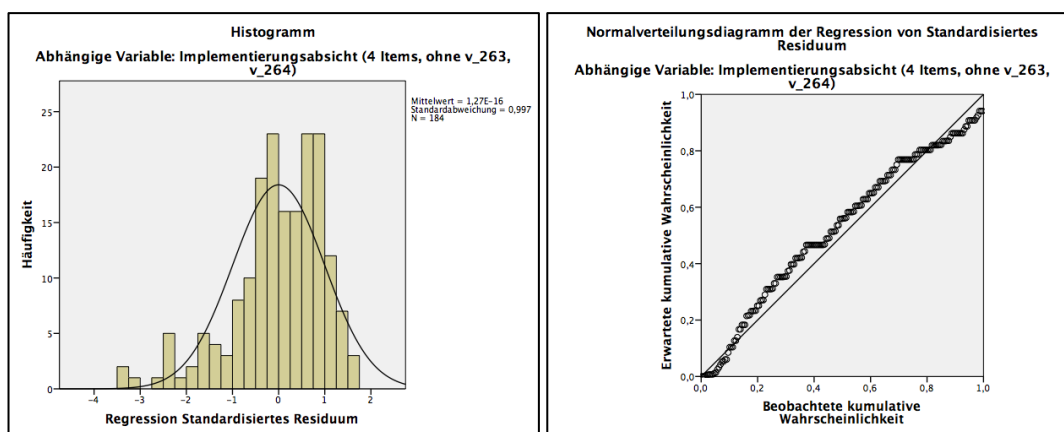
7. Zeitdruck - Implementierungsabsicht (AV)



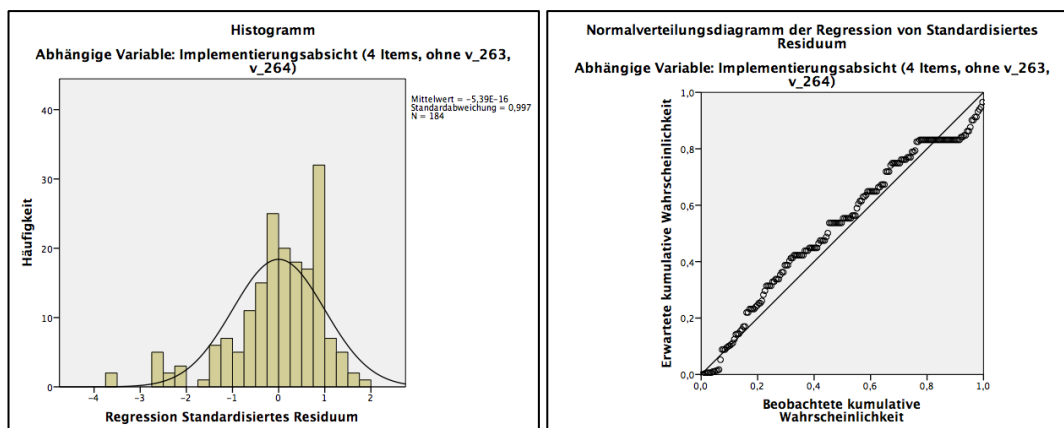
8. Entscheidungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)



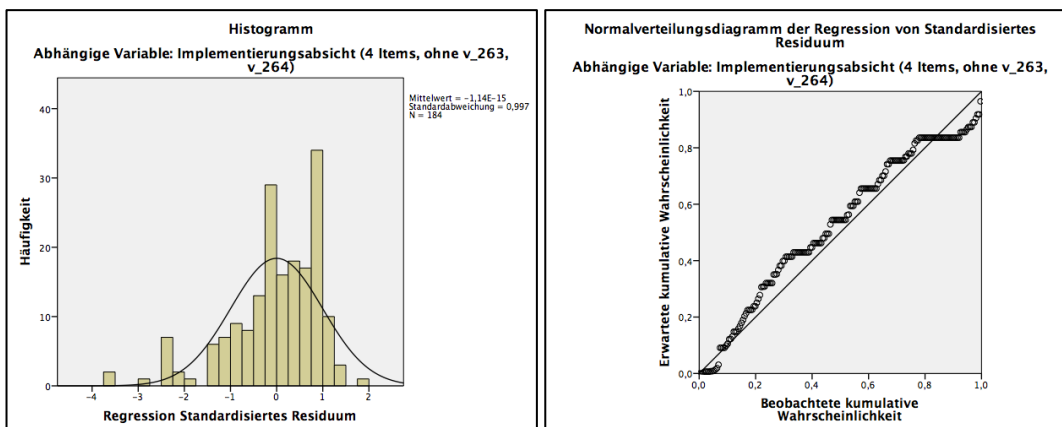
9. Gestaltungsspielraum - Implementierungsabsicht (AV)



10. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)



11. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl - Implementierungsabsicht (AV)



Anhang E-6: Prüfung der Voraussetzung für Regressionsanalysen - Multikollinearität

Anhang Tabelle 35: Multikollinearitätsprüfung.

Variable / Skala	VIF
A Dienstalter	1,678
B Führungserfahrung	1,799
C Alter	1,788
D Zusammenarbeit	1,369
1. Selbstwert	1,828
2. Selbstwirksamkeitserwartung	2,011
3. Verbesserungsorientiertes VB	2,687
4. Problemorientiertes VB	1,984
5. Leistungsbeurteilung	2,156
6. Bewertung	2,191
7. Implementierungsabsicht	n.v.
8. Zeitdruck	1,110
9. Entscheidungsspielraum	1,531
10. Gestaltungsspielraum	1,942
11. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl	1,898
12. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl	1,711

Anmerkungen: n = 184 Personen.

A-D sind Kontrollvariablen.

Implementierungsabsicht nicht vorhanden (n.v.) weil diese Variable als AV verwendet wurde.

Anhang F

Anhang F-1: Korrelationen der ordinalskalierten Kontrollvariablen

Anhang Tabelle 36: Spearman Korrelationen der ordinalskalierten Kontrollvariablen mit den Modellvariablen.

Variable / Skala	A	B	C	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A. Dienstalter															
B. Führungserfahrung	,47**														
C. Alter	,52**	,60**													
D. Dauer der Zusammenarbeit	,43**	,20**	,34**												
1. Selbstwert	,15*	,23**	,11	,09											
2. Selbstwirksamkeitserw.	,17*	,23**	,20**	,18*	,56**										
3. Verbesserungsorientiertes VB	-,09	,11	-,01	,08	,03	,01									
4. Problemorientiertes VB	-,07	,13	-,03	,12	,10	,15*	,63**								
5. Leistungsbeurteilung	-,02	,06	,04	,17*	,16*	,14	,60**	,57**							
6. Bewertung	-,07	,08	-,08	,08	,08	,09	,68**	,55**	,55**						
7. Implementierungsabsicht	-,05	,11	,00	,06	,14	,16*	,45**	,42**	,46**	,66**					
8. Zeitdruck	-,01	,01	-,03	-,04	,00	-,01	-,02	-,10	,02	-,01	,03				
9. Entscheidungsspielraum	-,00	,02	-,06	,01	,33**	,33**	,03	,09	,18*	,11	,17*	-,08			
10. Gestaltungsspielraum	-,08	,02	-,02	-,05	,34**	,36**	,16*	,19**	,27**	,24**	,28**	-,10	,52**		
11. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl	-,10	,05	-,05	,02	,26**	,27**	,19**	,23**	,13	,25**	,30**	,08	,20**	,36**	
12. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl	,05	,11	,03	,12	,30**	,27**	,09	,16*	,13	,17*	,27**	,11	,21**	,23**	,50**

Anmerkungen: n = 184 Personen.

A-D sind Kontrollvariablen.

Spearman Korrelation.

* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig); ** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Anhang F-2: Organisationsspezifische Unterschiede

Anhang Tabelle 37: Unterschiede in den Variablen nach Organisation (Mann-Whitney-U-Test).

Variable / Skala	Asymp. Sig. (2-seitig)
1. Selbstwert	,820
2. Selbstwirksamkeitserwartung	,491
3. Verbesserungsorientiertes VB	,309
4. Problemorientiertes VB	,217
5. Leistungsbeurteilung	,224
6. Bewertung	,624
7. Implementierungsabsicht	,192
8. Zeitdruck	,155
9. Entscheidungsspielraum	,075
10. Gestaltungsspielraum	,002
11. Verbesserungsorientiertes Verpflichtungsgefühl	,885
12. Problemorientiertes Verpflichtungsgefühl	,142

Anmerkungen: n = 184 Personen.

Anhang F-3: Geschlechterspezifische Unterschiede

Anhang Tabelle 38: Unterschiede in den Variablen nach Geschlecht (Mann-Whitney-U-Test).

Variable / Skala	Asymp. Sig. (2-seitig)
1. Selbstwert	,026
2. Selbstwirksamkeitserwartung	,636
3. Verbesserungsorientiertes VB	,014
4. Problemorientiertes VB	,761
5. Leistungsbeurteilung	,932
6. Bewertung	,013
7. Implementierungsabsicht	,033
8. Zeitdruck	,013
9. Entscheidungsspielraum	,629
10. Gestaltungsspielraum	,416
11. Verbesserungsorientiertes Ver- pflichtungsgefühl	,533
12. Problemorientiertes Verpflich- tungsgefühl	,131

Anmerkungen: n = 184 Personen.