

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

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.

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 (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 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 Rat-empfangenden 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 werden 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, stichprobengrössengewichteter 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 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.

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).

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.

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

Aufgrund dieser Zusammenhänge wird angenommen, dass sich bei Führungspersonen zwischen der Bewertung des Vorschlages (wahrgenommene Nützlichkeit und Konstruktivität) und der Implementierungsabsicht 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 Verbesserungsvorschläge 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 Verbesse-

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

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

rungsvorschläge 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.

Um aufzuzeigen, wie die Moderatoren die Beziehungen im Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 1; S. 31) 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 (zwi-

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

schen 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

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

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 leistungstärkeren Mitarbeitenden besser bewertet als die Vorschläge der leistungsschwächeren 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 leistungstärkeren Mitarbeitenden mehr **Vertrauen entgegenbringen** als leistungsschwächeren Mitarbeitenden. Dies könnte bspw. sein, weil sich Vorgesetzte schon in anderen, vergangenen Situationen auf leistungstärkere Mitarbeitende verlassen konnten. Dieses erhöhte Vertrauen gegenüber den leistungstärkeren Mitarbeitenden könnte sich auch auf die Verbesserungsvorschläge übertragen. So könnten Vorgesetzte den Verbesserungsvorschlägen der leistungstärkeren 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.

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.

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. Foss, Woll & Moilanen, 2013; Jung, 2014; Noefer, 2009; Noefer, Stegmaier, Molter & Sonntag, 2009). 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.

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

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, Sonnentag 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 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 Duncel (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 verbesserungsorien-

tiertem 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 Vorschläge 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 neben 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 neben 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. Ab-

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

grenzung 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 und 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 haben, 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 be-

werteten 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 bei 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 Verbesserungsvorschlages 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 Implemen-

tierungsabsicht 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).

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

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.

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).

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. 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.

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

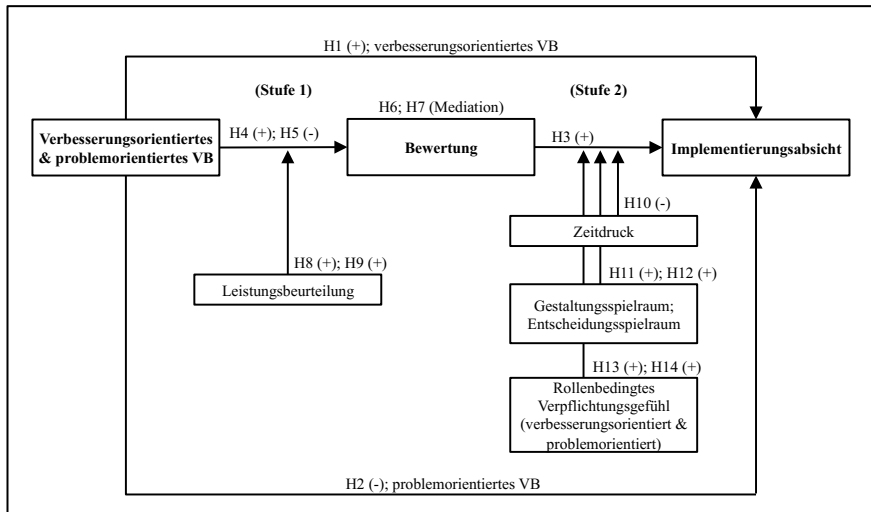


Abbildung 1: Untersuchungsmodell und Hypothesen („H“ steht für Hypothese; „(-)“ steht für einen negativen Zusammenhang resp. Einfluss; „(+“ steht für einen positiven Zusammenhang resp. Einfluss).

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.

Ideen und Verbesserungsvorschläge von
Mitarbeitenden
Hemmende und fördernde Faktoren bei Vorgesetzten
Vogel, C.
2017, XX, 203 S. 7 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16331-0