
BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Christoph Vogel

Ideen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden

Hemmende und fördernde Faktoren bei Vorgesetzten

 Springer

Christoph Vogel
Olten, Schweiz

Masterarbeit Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, 2015

u.d.T.: „Wann und wieso sind Vorgesetzte bereit, Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeitenden umzusetzen? Ergebnisse einer bedingungsorientierten Studie bei Führungskräften.“

BestMasters

ISBN 978-3-658-16331-0

ISBN 978-3-658-16332-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-16332-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Abstract

Die vorliegende Arbeit gibt einen Einblick in die Bewertung und Handhabung von Verbesserungsvorschlägen durch Führungspersonen. Erst in wenigen Studien wurde untersucht, wie Verbesserungsvorschläge und Ideen von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte bewertet und weiterverfolgt werden. Im Rahmen der Untersuchung wurde ermittelt, wie Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte bewertet werden und unter welchen Bedingungen die Vorgesetzten bereit sind, die Vorschläge umzusetzen. Um die angenommenen Beziehungen zu prüfen, wurden mittels Online-Befragung Daten von 184 Führungspersonen aus zwei grossen Schweizer Dienstleistungsunternehmen erhoben. Die Resultate zeigen, dass die Beziehung zwischen Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeitenden und der Absicht zur Implementierung der Vorschläge (durch Vorgesetzte) komplett durch die Vorgesetztenbewertung vermittelt wird. Weiter zeigen die Resultate, dass Vorgesetzte die Verbesserungsvorschläge von leistungsstarken Mitarbeitenden grundsätzlich besser beurteilen als Vorschläge von anderen Mitarbeitenden. Zudem wurde ersichtlich, dass Vorgesetzte mehr Absicht zur Implementierung von Verbesserungsvorschlägen zeigen, wenn sie bei ihrer Arbeit viel Gestaltungsspielraum haben. Limitationen in der Untersuchung können unter anderem durch Antworttendenzen zu Stande gekommen sein, welche aufgrund der Methodenwahl nicht auszuschliessen waren.

Schlagworte:

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 Untersuchungsinstrumentes 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.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Fragestellung	3
1.2	Gegenstand der Untersuchung und Abgrenzung.....	4
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	Theorie und Hypothesen	7
2.1	Voice behavior (VB).....	7
2.2	Absicht zur Implementierung von VB	10
2.3	Mediierender Effekt durch Bewertung der Verbesserungsvorschläge.....	14
2.4	Moderator auf Bewertung (Stufe 1)	16
2.4.1	<i>Moderierender Effekt durch Leistungsbeurteilung</i>	17
2.5	Moderatoren auf Implementierungsabsicht (Stufe 2)	20
2.5.1	<i>Moderierender Effekt durch Zeitdruck</i>	21
2.5.2	<i>Moderierende Effekte durch Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum</i>	23
2.5.3	<i>Moderierende Effekte durch das rollenbedingte Verpflichtungsgefühl</i>	28
2.6	Untersuchungsmodell und Hypothesenüberblick	30
3	Methoden	33
3.1	Organisationen für die Untersuchungsdurchführung	34
3.2	Bestimmung der optimalen Stichprobengrösse.....	35
3.3	Ablauf der Datenerhebung	36
3.3.1	<i>Pilotstudie</i>	36
3.3.2	<i>Untersuchung</i>	36

3.4	Aufbau des Befragungsinstruments	37
3.5	Verwendete Untersuchungsinstrumente und Kontrollvariablen	39
3.5.1	<i>Voice behavior (VB)</i>	40
3.5.2	<i>Implementierungsabsicht</i>	41
3.5.3	<i>Bewertung</i>	43
3.5.4	<i>Leistungsbeurteilung</i>	44
3.5.5	<i>Zeitdruck</i>	45
3.5.6	<i>Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum</i>	45
3.5.7	<i>Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl</i>	46
3.5.8	<i>Kontrollvariablen</i>	47
3.6	Analyseverfahren	50
3.6.1	<i>Korrelationen</i>	50
3.6.2	<i>Regressionsanalyse (lineare Regression)</i>	51
3.6.3	<i>Explorative Analysen</i>	53
3.7	Prüfung der Faktorenstruktur der verwendeten Skalen.....	54
3.8	Prüfung der Voraussetzungen für Regressionsanalysen	55
3.8.1	<i>Normalverteilung der Variablen</i>	56
3.8.2	<i>Linearität in den Parametern / Variablen</i>	58
3.8.3	<i>Erwartungswert Null für den Fehlerterm</i>	59
3.8.4	<i>Homoskedastizität</i>	59
3.8.5	<i>Unabhängigkeit und Normalverteilung der Residuen</i>	60
3.8.6	<i>Multikollinearität</i>	61
3.8.7	<i>Multivariate Ausreisser</i>	61
4	Ergebnisse	63
4.1	Deskriptive Ergebnisse.....	63
4.1.1	<i>Stichprobe</i>	63
4.1.2	<i>Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Reliabilitätswerte</i>	67
4.1.3	<i>Unterschiede zwischen den Organisationen</i>	69

4.2	Hypothesenprüfung	70
4.2.1	<i>Mediatoreffekte</i>	70
4.2.2	<i>Moderatoreffekte</i>	75
4.2.3	<i>Untersuchungsmodell und Zusammenfassung der Hypothesen</i>	79
4.3	Explorative Analysen	83
5	Interpretation und Diskussion	89
5.1	Interpretation der Ergebnisse	89
5.1.1	<i>Verbindung VB und Implementierungsabsicht</i>	90
5.1.2	<i>Unterschiedliche Bewertung von verbesserungsorientiertem VB und problemorientiertem VB</i>	90
5.1.3	<i>Verbindung Bewertung und Implementierungsabsicht</i>	92
5.1.4	<i>Mediation durch die Bewertung</i>	92
5.1.5	<i>Beeinflussung durch Leistungsbeurteilung</i>	92
5.1.6	<i>Fördernde und hemmende Faktoren für die Implementierungsabsicht</i>	93
5.1.7	<i>Resultate der explorativen Analysen</i>	95
5.1.8	<i>Fazit</i>	96
5.2	Einschränkungen und kritische Würdigung	97
5.2.1	<i>Methodische Kritik</i>	97
5.2.2	<i>Untersuchungsbedingte Einschränkungen</i>	99
5.3	Implikationen für die Forschung	104
5.3.1	<i>Fokus auf personenbezogene Einflussfaktoren</i>	104
5.3.2	<i>Erweiterung um die Implementierung</i>	105
5.3.3	<i>Geschlechterspezifische Resultate</i>	105
5.3.4	<i>Unterstützungsleistungen für Vorgesetzte</i>	106
5.3.5	<i>Best practice Organisationen</i>	106
5.4	Implikationen für die Praxis	106
5.4.1	<i>Gestaltungsfeld 1: Innovationsstrategie und innovation governance</i>	107

5.4.2	<i>Gestaltungsfeld 2: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln</i>	108
5.4.3	<i>Gestaltungsfeld 3: Innovationskultur und Transformation</i>	110
5.4.4	<i>Gestaltungsfeld 4: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit</i>	111
5.5	Schlusswort	111
6	Literaturverzeichnis	113
Anhang A	127
Anhang B	135
Anhang C	155
Anhang D	171
Anhang E	175
Anhang F	201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsmodell und Hypothesen („H“ steht für Hypothese; „(-)“ steht für einen negativen Zusammenhang resp. Einfluss; „(+“ steht für einen positiven Zusammenhang resp. Einfluss).	31
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	53
Abbildung 3: Verteilung des Alters der Stichprobe.....	65
Abbildung 4: Verteilung des Dienalters der Stichprobe.	65
Abbildung 5: Verteilung der Führungserfahrung der Stichprobe (gemessen in Jahren in einer Führungsposition).....	66
Abbildung 6: Verteilung der Dauer der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden oder der Mitarbeitenden, auf welche sich ein Teil der Fragen im Untersuchungsinstrument bezog.....	67
Abbildung 7: Untersuchungsmodell mit signifikanten Effekten (nicht standardisierte Regressionskoeffizienten; β -Werte bei H1 und H2).....	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Skalen verbesserungsorientiertes und problemorientiertes VB.	41
Tabelle 2: Skala Implementierungsabsicht.	43
Tabelle 3: Skala Bewertung.	44
Tabelle 4: Skala Leistungsbeurteilung.	44
Tabelle 5: Skala Zeitdruck.	45
Tabelle 6: Skalen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum.	46
Tabelle 7: Skalen rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl.	47
Tabelle 8: Skala Selbstwirksamkeitserwartung.	48
Tabelle 9: Skala Selbstwertgefühl.	48
Tabelle 10: Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen (Pearson) und Cronbach's Alpha der Modellvariablen.	68
Tabelle 11: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Zusammenhangs von verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – AV).	71
Tabelle 12: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage des Mediationseffekts der Bewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und Implementierungsabsicht (UV1 resp. UV2 – Mediator – AV).	73
Tabelle 13: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Leistungsbewertung zwischen verbesserungsorientiertem resp. problemorientiertem VB und der Bewertung.	76
Tabelle 14: Ergebnisdarstellung zur Vorhersage der Moderationseffekte von Zeitdruck, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum und	

Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert und problemorientiert) zwischen der Bewertung und der Implementierungsabsicht.....	77
Tabelle 15: Zusammenfassung der Hypothesen mit Hinweisen zur Bestätigung oder zum Verwurf und mit Bezug zu untergeordneter Fragestellung (UF).	80
Tabelle 16: Explorative Analyse auf Kriterium Bewertung.	84
Tabelle 17: Explorative Analyse auf Kriterium Implementierungsabsicht.	85
Tabelle 18: Explorative Analysen auf Kriterien rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl (verbesserungsorientiert und problemorientiert).....	86
Anhang Tabelle 19: UV-Skala: Verbesserungsorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).	135
Anhang Tabelle 20: UV-Skala: Problemorientiertes VB (Liang et al., 2012, S. 44).	136
Anhang Tabelle 21: AV-Skala: Implementierungsabsicht (Baer, 2012, S. 1109; Burris, 2012, S. 860).	137
Anhang Tabelle 22: 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).	139
Anhang Tabelle 23: Mod-Skala: Leistungsbeurteilung (performance evaluation; Originalskala unvollständig); (Mackenzie et al., 1991, S. 129; Ward, 2013, S. 162).	141
Anhang Tabelle 24: Mod-Skala: Zeitdruck (Semmer et al., 1998, S. 12).	142
Anhang Tabelle 25: Mod-Skala: Entscheidungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).....	144

Anhang Tabelle 26: Mod-Skala: Gestaltungsspielraum (Originalquelle: Büssing & Glaser, 2002, S. 228); Anpassung in Anlehnung an Pangert (2011, S. 70).....	147
Anhang Tabelle 27: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu verbesserungsorientiertem VB (Originalitem nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013).....	150
Anhang Tabelle 28: Mod-Skala: Rollenbedingtes Verpflichtungsgefühl zu problemorientiertem VB (Originalitem nach Liang et al., 2012, S. 44); Anpassung in Anlehnung an Tangirala et al. (2013).....	152
Anhang Tabelle 29: Kontroll-Skala: Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (Spreitzer, 1995, S. 1465).....	154
Anhang Tabelle 30: Kontroll-Skala: Selbstwert (Robins et al., 2001, S. 153).....	154
Anhang Tabelle 31: EFA zum Vergleich der a priori definierten Faktorenstruktur.....	171
Anhang Tabelle 32: KS-Test (Normalverteilung).....	175
Anhang Tabelle 33: Durbin-Watson Test auf Unabhängigkeit (keine Autokorrelationen) der Residuen und KS-Test auf Normalverteilung der Residuen.....	188
Anhang Tabelle 34: Multikollinearitätsprüfung.....	200
Anhang Tabelle 35: Spearman Korrelationen der ordinalskalierten Kontrollvariablen mit den Modellvariablen.....	201
Anhang Tabelle 36: Unterschiede in den Variablen nach Organisation (Mann-Whitney-U-Test).....	202
Anhang Tabelle 37: Unterschiede in den Variablen nach Geschlecht (Mann-Whitney-U-Test).....	203

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 (z.B. 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