

[Startseite](#) ▶ [Psychoscope-Blog – Wie hängen soziale Stressoren bei der Arbeit mit Wohlbefinden und Gesundheit zusammen?](#)

Psychoscope-Blog – Ansteckung erwünscht: Übertragung positiver Affekte und innovatives Arbeitsverhalten

von Sibylle Galliker, 23.12.2021, Psychoscope-Blog, Verband

Führungskräfte sollten die erfolgskritischen Rahmenbedingungen für innovatives Arbeitsverhalten kennen und Strategien zur Affektregulierung erlernen und anwenden.

Keywords: positive Affekte, innovatives Arbeitsverhalten

Die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideen sind für Unternehmen überlebensnotwendig, um ihre Anpassung an das sich verändernde Marktumfeld zu gewährleisten. Da sich die Gegebenheiten immer schneller verändern, wächst auch die Bedeutung der Innovationskraft. Neue oder optimierte Produkte und Dienstleistungen müssen rasch auf den Markt gebracht werden. Neue Märkte wollen eröffnet werden und interne Abläufe bedürfen entsprechend ständiger Anpassung. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist daher eine Förderung des innovativen Arbeitsverhaltens wesentlich.



Sibylle Galliker

Arbeits- und
Organisationspsychologin

Ein wichtiger Bestandteil im europäischen Arbeitsmarkt sind kleine Unternehmen. In der Schweiz arbeiten rund 47 % der Erwerbstätigen in kleinen Unternehmen mit 1 bis 49 Beschäftigten. Ziel der Studie von Mariola Laguna und Kolleginnen der Katholischen Universität Lublin in Polen sowie der Erasmus Universität in Rotterdam, Niederlande war es, die Mechanismen zu untersuchen, die das innovative Verhalten von Angestellten in kleinen Unternehmen fördern. Anhand von Befragungsdaten aus den Niederlanden, Polen und Spanien wurde untersucht, ob positiverer Affekt auf Seiten der Inhabenden und Managenden mit positiverem Affekt und deutlicherem Innovationsverhalten auf Seiten ihrer jeweiligen Mitarbeitenden einhergeht.


Mit Affekt sind bewusst zugängliche Emotionen und Stimmungen gemeint, die relativ veränderlich und abhängig sind von Ereignissen, Situationen und dem sozialen Kontext. Die Autorinnen stützen sich dabei auf das sogenannte Circumplex-Modell des Affekts, nach dem affektive Erfahrungen entlang zweier Achsen kategorisiert werden: Valenz (angenehm-unangenehm) und Erregungsniveau (hoch-niedrig). Jeder spezifische Affekt kann als eine lineare Kombination dieser beiden Dimensionen verstanden werden. Da Studien gezeigt haben, dass eher positive als negative Affekte mit Problemlösung, Kreativität und Innovation zusammenhängen, konzentrierten sich Laguna und Kolleginnen auf den positiven arbeitsbezogenen Affekt, wobei sie zwischen Begeisterung (positiver Affekt mit hoher Erregung) und Entspannung (positiver Affekt mit niedriger Erregung) unterschieden.



Mitarbeitende werden von den positiven Affekten der Führungskräfte angesteckt und zeigen in der Folge mehr innovatives Arbeitsverhalten

Die Stichprobe bestand aus 85 Manager/-innen von kleinen Unternehmen in den Niederlanden, Polen und Spanien sowie 711 Mitarbeitenden. Es konnte gezeigt werden, dass ein Mediationsmodell, das annimmt, dass der arbeitsbezogene Affekt der Mitarbeitenden als Mediator die Beziehung zwischen dem arbeitsbezogenen Affekt der Manager/-innen und dem innovativen Verhalten ihrer Mitarbeitenden vermittelt, gut mit den empirischen Daten vereinbar ist.

Positiverer arbeitsbezogener Affekt der Manager/-innen ging einher mit positiverem arbeitsbezogenen Affekt ihrer Mitarbeitenden. Die Autoren erklären dies über einen Übertragungs- oder Ansteckungseffekt. Dieser kann auf zwei Arten erfolgen. Die erste beruht auf automatischen Reaktionen und geschieht unwillkürlich. Dies wird als neurobiologisches Resonanzphänomen bezeichnet. Über die Wahrnehmung des Affektes einer anderen Person werden Spiegelneurone aktiviert. Dabei kommt es zur unmittelbaren Teilhabe an dessen Erleben. Die zweite Art der Ansteckung ist absichtlicher und beruht auf sozialen Vergleichsprozessen. Individuen vergleichen ihren eigenen Affekt mit den affektiven Reaktionen anderer und nutzen den Affekt anderer Menschen als Informationsquelle dafür, wie sie sich in einer bestimmten Situation fühlen sollten. Soziale Macht ist in diesem Kontext wichtig: die Emotionen des weniger mächtigen Partners können durch die Emotionen des mächtigeren Partners deutlich besser vorhergesagt werden als umgekehrt. In einem organisatorischen Kontext bestimmen daher Führungskräfte auch stärker als ihre Untergebenen die Qualität ihrer Austauschbeziehung (Leader-Member-Exchange).



Manager/-innen können einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen kleinen Unternehmen erzielen, wenn sie lernen, ihr eigenes Wohlbefinden und ihre Begeisterung für die Arbeit zu kultivieren.

Laguna und Kolleginnen konnten ausserdem zeigen, dass der arbeitsbezogene Affekt der Mitarbeitenden in einem positiven Zusammenhang mit deren innovativen Arbeitsverhalten stand. Frühere empirische Studien zeigten bereits, dass positiver Affekt die Rolle eines "Aktivators" von Verhalten spielt und heuristisches Denken, kreatives Denken sowie Problemlösung fördert und zu einem höheren Mass an Neugier und einer Tendenz, die Umgebung genauer zu erkunden, führt. Laguna und Kolleginnen postulieren, dass sowohl Begeisterung als auch Entspannung zum innovativen Verhalten beitragen. Begeisterung als positiver Affekt mit hoher Erregung versorgt eine Person mit Energie, die dazu genutzt werden kann, andere Menschen von der Umsetzung neuer Lösungen zu überzeugen. Darüber hinaus kann das Gefühl, entspannt und ruhig zu sein, die Gewinnung neuer Sichtweisen und das Setzen neuer Prioritäten unterstützen und dazu beitragen, negative Affekte und Spannungen abzubauen, wodurch Raum für die Konzentration auf neue Lösungen geschaffen wird. Die Ergebnisse zeigten, dass sowohl hoch- als auch niedrig-arousale Affekte eine Rolle bei der Stimulierung von innovativem Arbeitsverhalten in kleinen Unternehmen spielten. Die Korrelation zwischen dem innovativen Verhalten der Mitarbeitenden und der Enthusiasmus war allerdings signifikant höher als die Korrelation mit Entspannung. Die Querschnittsdaten von Laguna und Kolleginnen bestätigen ihr postulierte Modell. Gerichtete und kausale Zusammenhänge müssten allerdings in Längsschnitt- und experimentellen Studien bestätigt werden.

Fazit des Beitrags: Führungskräfte sollten die erfolgskritischen Rahmenbedingungen für innovatives Arbeitsverhalten kennen und Strategien zur Affektregulierung erlernen und anwenden

Manager/-innen können einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen kleinen Unternehmen erzielen, wenn sie lernen, ihr eigenes Wohlbefinden und ihre Begeisterung für die Arbeit zu kultivieren. Dabei kann die Entwicklung wirksamer Strategien zur Affektregulierung für Führungskräfte und Mitarbeitende wertvoll sein. Know-how zu arbeitsbezogener Affektregulation und dem Aufbau von guten sozialen Beziehungen kann auch nützlich für Ausbilder, Coaches und Beratende sein, die mit Inhaber(inn)en und Manager/-innen kleiner Unternehmen arbeiten.

Studie

Laguna, M., Mielniczuk, E., & Gorgievski, M. J. (2021). Business Owner-Employees Contagion of Work-Related Affect and Employees' Innovative Behavior in Small Firms. *Applied Psychology, 70*(4), 1543-1571.