

Wenn Hilfe nach hinten losgeht – reaktive und antizipatorische Hilfsangebote

Harari, D. (Technion Israel Institute of Technology), **Parke, M. R.** (University of Pennsylvania), **Marr, J. C.** (University of Maryland): When helping hurts helpers: Anticipatory versus reactive helping, helper's relative status, and recipient self-threat. *Academy of Management Journal*, 65(6), 1954–1983. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0049>, 2022

Einem Kollegen oder einer Kollegin bei der Arbeit helfen – immer eine gute Idee, oder? Dana Harari und ihre Kolleginnen und Kollegen haben sich die Auswirkungen von Hilfsangeboten auf die helfende Person genauer angeschaut und kommen zu dem Schluss, dass es auf die Art sowie die Quelle des Hilfsangebots ankommt.

In vier Studien verglichen sie zwei Arten von Hilfe: reaktive, erbetene Hilfe und antizipatorische, unaufgeforderte Hilfe. In früheren Untersuchungen wurden diese Arten von Hilfe oftmals nicht klar voneinander getrennt. Es wurde angenommen, dass Hilfe in der Regel auch erbeten ist. Tatsächlich wurden die Vorteile reaktiver Hilfe ausführlich beschrieben.

Auch in den drei Experimenten und der Feldstudie von Harari und Kollegen zeigte sich, dass Mitarbeitende, die reaktiv helfen, positive Reaktionen erhalten. Sie werden als sympathischer, kompetenter und leistungsfähiger angesehen.

Durch antizipatorische Hilfe werden hingegen nicht immer positive Effekte erzielt. Der Empfänger oder die Empfängerin antizipatorischer Hilfe kann sich bedroht fühlen und dadurch weniger bereit sein, Hilfe anzunehmen – obwohl er oder sie die Hilfe vielleicht sogar braucht.

Und auch für die helfenden Personen zeigten sich bei antizipatorischer Hilfe negative Auswirkungen: Sie wurden als weniger sympathisch, kompetent und leistungsfähig angesehen.

Für Personen, die einen höheren Status haben als die Person, der sie zu helfen versuchen, – Manager, Teamleiter oder Personen mit höherem Dienstalter – war der negative Effekt antizipatorischer Hilfe noch stärker. Helfende Personen mit geringerem Status als die Person, die Hilfe empfängt, können hingegen anderen bei der Arbeit sowohl reaktiv als auch antizipatorisch helfen, ohne sich selbst oder der anderen Person Schaden zuzufügen. Die Autorinnen und der Autor der Studie erklären diesen Effekt damit, dass antizipatorische Hilfe von einer Person mit höherem Status bei der empfangenden Person das Gefühl auslöst, dass sie etwas falsch gemacht hat oder ihr

Status infrage gestellt wird. Sollten Personen mit höherem Status also lieber keine antizipatorische Hilfe anbieten? Diese Schlussfolgerung ist nicht sehr realistisch, wenn man bedenkt, dass das Anbieten von Hilfestellungen oftmals zu den Verantwortlichkeiten von höhergestellten Personen gehört. Vielmehr sollten Personen mit höherem Status überlegen, wie sie antizipatorische Hilfe anbieten können, ohne dass sich die empfangende Person bedroht fühlt.

Die Ergebnisse der Studien bieten erste Anhaltspunkte, wie das gelingen kann. Es zeigte sich, dass antizipatorische Hilfsangebote von Personen mit höherem Status weniger bedrohlich sind, wenn die soziale Austauschbeziehung im Sinne des Gebens und Nehmens ausgeglichen ist. So sollten Personen mit höherem Status darauf hinweisen, dass das antizipatorische Hilfsangebot z. B. ein Gefallen, der in der Zukunft zurückgegeben werden soll, oder eine „Rückzahlung“ für einen vergangenen Gefallen ist. Dadurch wird antizipatorische Hilfe von der empfangenden Person als weniger bedrohlich empfunden.

Als möglichen Ansatz, um die positiven Effekte von jeglicher Art der Hilfe bei der Arbeit voll auszuschöpfen, sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ermutigen und belohnen, wenn sie Hilfe suchen, Hilfe anbieten und Hilfe annehmen. Dadurch können sie dazu beitragen, ein auf Zusammenarbeit ausgerichtetes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende nicht durch antizipatorische Hilfe bedroht fühlen.

Besprochen von Dr. Maie Stein, Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie und Center for Better Work, Universität Hamburg

Wie gehen wir mit neuen Ideen um?

Thomas W. H. Ng (University of Hong Kong), **Yiduo Shao** (University of Florida), **Jaclyn Koopmann** (Auburn University), **Mo Wang** (University of Florida), **Dennis Y. Hsu** (University of Hong Kong), **Frederick H.K. Yim** (Hong Kong Baptist University). „The effects of idea rejection on creative self-efficacy and idea generation: Intention to remain and perceived innovation importance as moderators“. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1) (2022), 146-163.

Ablehnung ist ein natürlicher Bestandteil des Innovationsprozesses und doch findet dieser Aspekt im akademischen und praktischen Diskurs nur selten Berücksichtigung. Es überrascht, dass die Frage, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit negativem Feedback von Führungskräften umgehen und wie die Ablehnung von Ideen die zukünftige Ideengenerierung beeinflusst, bisher nur wenig Beachtung gefunden hat. In ihrem Beitrag nehmen sich Thomas Ng und seine Kolleginnen und Kollegen dieser Thematik an und untersuchen die Auswirkungen der Ideenablehnung unter Berücksichtigung von kontextuellen Faktoren.

Dabei verwendeten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Hong Kong und den USA zwei Studiendesigns: Zum einen führten sie eine Querschnittstudie durch, bei der 321 Mitarbeiter zu ihren Erfahrungen mit der Ablehnung ihrer Ideen befragt wurden und ihre Ideengenerierungsfähigkeiten durch ihre Kollegen bewertet wurden. Zum anderen führten sie ein Vignette-Experiment durch, um sich anschließende Fragen zur kausalen Beziehung von kreativer Selbstwirksamkeit und Ablehnung zu adressieren.

Die Studie zeigt, dass die Ablehnung von Ideen seitens der Führungskraft einen negativen Einfluss auf die kreative Selbstwirksamkeit hat und sich somit auf die zukünftige Ideengenerierung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt. Dieser Effekt ist dann am stärksten, wenn der Mitarbeitende eine hohe Zugehörigkeit zur Organisation aufweist und Innovation einen großen Wert beimisst. Gerade diese Personen sind jedoch diejenigen im Unternehmen, welche proaktiv eigene Ideen und Gedanken beisteuern. Gerade deshalb ist es für Manager von großer Bedeutung, sich achtsam in ihrer Kommunikation zu verhalten und die betreffenden Mitarbeitenden zu schätzen und zu ermutigen.

Um die Kreativität und Neigung zur Innovation aufrechtzuerhalten, sollten Führungskräfte ihre Entscheidungen erklären und die positiven Aspekte der Ideen hervorheben, bevor sie diese letztendlich ablehnen. Dies kann dazu dienen, die

kreative Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu erhalten und eine innovationsfördernde Kultur zu schaffen. Eine solche Kultur berücksichtigt und fördert die kreative Selbstwirksamkeit der Belegschaft (das heißt die Überzeugung, dass man die Fähigkeit besitzt, kreative Ideen zu entwickeln). Somit werden klare Signale an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesendet, dass die Ablehnung von Ideen ein natürlicher und vor allem notwendiger Schritt zum Innovationserfolg in der Organisation ist. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin bestärkt und ermutigt werden sollten, weiterhin ihre Ideen einzubringen und ihr innovatives Potenzial auszuschöpfen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, den kulturellen Kontext der diskutierten Studie nicht außer Acht zu lassen. Insbesondere im asiatischen Kontext, der durch eine hohe Machtdistanz gekennzeichnet ist, könnten sich die Auswirkungen der Ideenablehnung durch Führungskräfte auf die Selbsteinschätzung und die kreative Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden verstärkt haben. Gemäß der Theorie der Kulturdimensionen nach Hofstede könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Entscheidungen der Führungskräfte eine größere Bedeutung beimessen, als es im deutschsprachigen Raum der Fall wäre. Um die negativen Folgen der Ideenablehnung genauer zu beleuchten, bedarf es daher weiterer Studien, die den jeweiligen kulturellen Kontext berücksichtigen.

Was können wir also mitnehmen? Die Ergebnisse von Ng und Kollegen verdeutlichen die Relevanz des Umgangs mit Ideen für die Aufrechterhaltung und Förderung der kreativen Selbstwirksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im weiteren Sinne der langfristigen Innovationsfähigkeit einer Organisation. Indem Führungskräfte ihre Entscheidungen erklären, positive Aspekte der Ideen hervorheben und eine wertschätzende Organisationskultur schaffen, können sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr innovatives Potenzial voll auszuschöpfen und zum Erfolg der Organisation beizutragen.

Besprochen von Frederic-Alexander Starmann, International Business, Universität Paderborn

Der Einfluss von HR-Führungspersonal auf Unternehmenserfolg

Chadwick, C., Guthrie, J. P. (University of Kansas), **Xing, X.:**

The HR executive effect on firm performance and survival.

Strategic Management Journal, 37 (11), 2346-2361, 2016.

Der vorliegende Artikel untersucht die Frage, ob sich formell etablierte HRM-Praktiken auf den Unternehmenserfolg auswirken. Nach Aussage von Clint Chadwick und Kollegen liegen unterschiedliche empirische Belege dafür vor, ob HRM-Praktiken, hier am Beispiel von formellen HR-Verantwortlichen im Vorstand, einen strategischen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.

Die Autoren konzentrieren sich empirisch auf HRM-Verantwortliche innerhalb des Vorstands und untersuchen die Ausgangsfrage anhand von 2.500 amerikanischen Börsengängen im Zeitraum der Jahre 1996 bis 2008. Die formale und sehr strategische Betrachtung der HRM-Person innerhalb des Vorstands in der Stichprobe (manuelle Kodierung, ob verantwortliche HRM-Person im Vorstand ist) sowie der Fokus auf die Firmen-Performance erlauben es, gut messbare Variablen für alle Konstrukte abzuleiten und „subjektive“ Aussagen zu vermeiden.

Der Fokus auf Börsengänge impliziert einen Fokus auf junge Unternehmen in der empirischen Strategie. Als abhängige Variable nutzen die Autoren fünf Variablen für Unternehmenserfolg: Aktienkurs, Tobin's Q, Gewinn pro Aktie, Firmenüberleben und Firmenüberlebenszeit. Damit nutzen sie ein umfangreiches Set an finanziellen (und wahrscheinlich zusammenhängenden) Finanzkennzahlen wie Tobin's Q oder den Aktienkurs sowie nicht-finanzielle Kennzahlen. Variablen wie Firmengröße, Firmenalter oder der Aktienkurs zum Einstand bilden Kontrollvariablen in der Studie, um die Beziehung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen zu prüfen.

Nach Überprüfung verschiedener Spezifikationen und Kontrollvariablen konstatieren Chadwick und seine Kollegen, dass die Dummy-Variable des HRM-Verantwortlichen keinen signifikanten Einfluss auf finanzielle Variablen wie Aktienkurs oder Gewinn pro Aktie ausübt.

Gleichzeitig finden die Autoren, dass die Präsenz eines HRM-Vorstands signifikant die Wahrscheinlichkeit einer vorzeitigen Firmensterblichkeit senkt. Sie argumentieren, dass nicht-finanzielle Variablen wie Firmensterblichkeit tiefer verankerte Firmenlogiken und schwerer zu beobachtende Gesamteffekte

abbilden könnten, die für die Untersuchung der strategischen HRM-Performance-Perspektive besser geeignet sein könnten.

Zwar kann der Artikel zahlreiche Stärken ausspielen (z. B. Messung über die Zeit, verschiedene Indikatoren für Performance, umfangreiche Kontrollvariablen, objektive Variablen); in der vorliegenden Studie verbleiben aber Fragen hinsichtlich der „Einfachheit“ der HRM-Manager-Variable (z. B. Vernachlässigung von konkreten HRM-Praktiken), der Beschränkung auf kleine und junge Unternehmen oder der Verzerrung der Stichprobe (nur wenige untersuchte Unternehmen hatten eine formelle HRM-Funktion). Damit eröffnen die Autoren weiteren Forschungsbedarf, um diese wichtige Frage weiter zu beleuchten.

Besprochen von Johannes Brunzel

In eigener Sache:

Einblicke in evidenzbasierte Personalarbeit

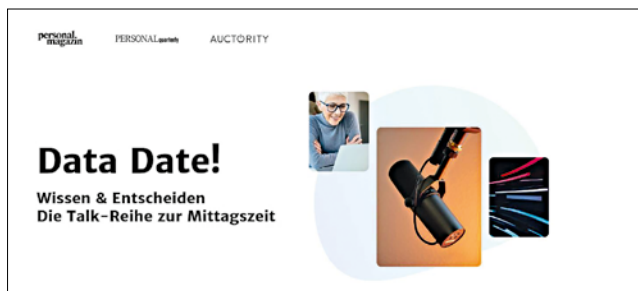
Wie kommen wir zu guten Entscheidungen? Wie können Daten HR helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen? Diesen Fragen geht die Veranstaltungsreihe „Data Date!“ von PERSONALquarterly und Personalmagazin nach.

Entscheidungen treffen – das klingt so leicht und ist doch oft so schwer in der komplexen Umgebung, in der wir leben und arbeiten. Welche Informationen sind wichtig, welche kann man vernachlässigen? Was ist wichtig, was ephemer? Wie sollen wir uns entscheiden?

Diese Fragen treiben viele Verantwortliche auch in HR um. Studien zeigen, dass die Informationsflut Entscheidungen erschwert. Dabei können Daten und Erfahrungswissen Menschen dabei helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, wenn man die richtigen Daten mit den passenden Fragen analysiert.

Datengestützt und dateninformiert gut entscheiden

Was evidenzbasiert entscheiden heißt, wie man die passenden Daten identifiziert und die richtigen Fragen stellt – darum geht es in der Veranstaltungsreihe „Data Date!“ der Zeitschrift PERSONALquarterly und Personalmagazin in Zusammenarbeit mit



Auctorty. Jeden ersten Mittwoch im Monat widmet sich das Talk-Format der Entscheidungsfindung in HR.

Expertinnen und Experten berichten aus ihrer Forschung, Praktiker berichten von ihren Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag, knapp und konzis; in einem kurzen Impuls und im Gespräch mit der Moderatorin Dr. Christina Guthier und den Teilnehmenden.

Weitere Informationen, den Terminkalender und das Anmeldeformular finden Sie hier: www.haufe.de/datadate

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.