

bination von vier entwickelbaren Charakteristika (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010). Im Amerikanischen ergibt sich aus diesen das Akronym HERO:

- *Hoffnung* ist in diesem Kontext definiert als eine Kombination aus zielgebundener Motivation und der Flexibilität, verschiedene Wege der Zielerreichung auszuprobieren.
- *Selbstwirksamkeit* ist der kontextspezifische Glauben an die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten.
- *Resilienz* ist definiert als Fähigkeit, unbeschadet aus stressreichen und konflikthären Situationen hervorzugehen bzw. Erfahrungen des Scheiterns produktiv zu verarbeiten.
- *Optimismus* bezeichnet hier – wie zuvor in diesem Kapitel beschrieben – eine Form, den Ereignissen in unserem Leben eine zuversichtliche Bedeutung beizumessen (Attribution).

Jeder Bestandteil ist theoretisch fundiert, reliabel und valide messbar, empirisch gut erforscht und in Zusammenhang stehend mit wünschenswerten Konsequenzen wie organisationalem Commitment, prosozialem Verhalten, Arbeitsleistung und verminderter Wechselabsicht (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). Daneben haben alle vier Charakteristika eine essenzielle Eigenschaft: *Sie lassen sich entwickeln*. Dieser Punkt ist entscheidend für die organisationale Praxis. Praktisch unveränderliche Konzepte wie die Intelligenz lassen sich zur Personalauswahl heranziehen, doch ergibt es aufgrund der Unveränderbarkeit weniger Sinn, diese in der *Personalentwicklung* zu berücksichtigen. *Hier benötigt man Eigenschaften, die auf Veränderungsmaßnahmen reagieren. Genau diese Trainierbarkeit hat Luthans mit seinen Kollegen nachgewiesen* (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006).

Ich wollte ursprünglich ein ausführliches Teilkapitel zu diesem äußerst spannenden Thema schreiben. Letztlich hatte sich dies allerdings weitestgehend erübrigt, nachdem ich ein wundervoll einsichtsreiches und ausführliches Interview dazu mit Rüdiger Reinhardt führen konnte, einem der ausgewiesenen Experten zu diesem Themenkreis im deutschen Sprachraum.

Psychologisches Kapital erhöht das Leistungsniveau

Interview mit Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt

Herr Professor Reinhardt, Sie beschäftigen sich in Ihrer Forschung mit einem Konzept, das Positives Psychologisches Kapital (kurz: PsyCap) genannt wird.

Worum handelt es sich?

Das Konzept des Psychologischen Kapitals ist nicht nur eines der am besten überprüften Positivkonzepte an der Schnittstelle zwischen Organisation und Individuum, sondern auch eines, das mit einem hohen Maß an Effektivität verbunden

ist. Daher ist es überraschend, dass es in Europa nahezu unbekannt ist. PsyCap besteht aus vier Bausteinen: (1) Selbstwirksamkeitserwartung: Man ist von den eigenen Fähigkeiten überzeugt; (2) Hoffnung: Man hält an gesteckten Zielen fest; (3) Optimismus: Man blickt zuversichtlich in die Zukunft und glaubt an seinen Erfolg, und (4) Resilienz: Man bewältigt Probleme und überwindet Hürden.

Woher kommen diese vier Bausteine?

PsyCap wurde im Wesentlichen vom US-amerikanischen Management-Wissenschaftler Fred Luthans entwickelt. Einerseits ging es ihm um die Frage, in welchem Umfang sozialpsychologische Faktoren Einfluss auf die individuelle Leistung haben. Nach umfangreicher Recherche kam es zur Identifikation der besagten Faktoren. Andererseits ging es ihm um eine möglichst hohe Validität und somit Effektivität. Auf Basis umfangreicher empirischer Analysen konnte er nachweisen, dass eine gleichzeitige Berücksichtigung aller vier HOPE-Dimensionen zu den größten Effekten im Hinblick auf die Verbesserung von Leistung und von weiteren Variablen führt.

Können Sie die vier PsyCap-Bausteine bitte näher erläutern?

Gerne. Personen mit hoher Selbstwirksamkeit unterscheiden sich von anderen Personen in Bezug auf die folgenden Merkmale: Sie setzen sich höhere Ziele und wählen von sich aus anspruchsvollere Aufgaben. Sie sind zu einem hohen Maß intrinsisch motiviert. Sie strengen sich genügend an, um die gesetzten Ziele tatsächlich zu erreichen, und das Erleben von Hindernissen stachelt ihr Durchhaltevermögen an.

Menschen mit hohem Hoffnungsniveau sind entschlossen, ihre Ziele zu erreichen, und sie glauben, dies auch zu schaffen. Sie machen sich Gedanken über Mittel und Wege, um diese Ziele zu erreichen. Sie entwickeln entsprechende Pläne und Strategien, um diese Pläne umzusetzen. Sie sind zuversichtlich und können etwas auch dann noch positiv sehen, wenn es für andere negativ erscheint. Sie hoffen das Beste für die Zukunft und tun ihr Mögliches, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei haben sie ein klares Bild davon, was sie sich für die Zukunft wünschen und wie sie sich die Zukunft vorstellen. Wenn einmal etwas nicht klappt, versuchen hoffnungsvolle Menschen trotzdem, positiv in die Zukunft zu blicken.

Studien zeigen, dass Menschen mit hohem Optimismus-Niveau motiviert sind, Herausforderungen zu suchen und die eigenen Stärken und Fähigkeiten dementsprechend einzusetzen. Ihr Optimismus bestärkt sie darin, Ziele zu verfolgen und so lange hart zu arbeiten, bis sie diese erreicht haben. Er ist die Grundlage für Durchhaltevermögen, wenn sie mit Hindernissen konfrontiert werden, und verhindert somit ein vorzeitiges Aufgeben.

Resilienz schließlich stellt ein entwicklungsfähiges Merkmal dar, belastende Situationen bewältigen und daraus lernen zu können. Sie hilft Menschen, nach Einsichten zu suchen. Sie stellen sich wichtige Fragen und geben sich ehrliche Antworten. Sie fördert ihre Unabhängigkeit, denn resiliente Menschen nehmen für sich das Recht in Anspruch, sichere Grenzen zwischen sich und anderen ziehen zu können. Resilienz fördert auch die Beziehungsfähigkeit: Menschen werden in die Lage versetzt, enge erfüllende Beziehungen suchen und aufrechterhalten zu können. Sie verbessert die Initiative, Probleme werden aktiver angepackt. Resilienz wirkt sich auch positiv auf ihren Humor aus, denn resiliente Menschen können das Komische im Tragischen finden und über sich selbst lachen.

Ist PsyCap etwas, das ein Mitarbeiter hat oder das er ist? Sprechen wir von einer Persönlichkeitseigenschaft oder von Fähigkeiten?

In der Persönlichkeitspsychologie unterscheiden wir zwischen zwei Typen von Merkmalen: Unter einem »Trait« verstehen wir stabile, nur schwer veränderbare Persönlichkeitsmerkmale, wohingegen ein »State« Merkmale bezeichnet, deren Ausprägung je nach Situation variiert. Luthans und Kollegen schlugen im Gegensatz dazu ein Kontinuum-Modell vor, das sich an der Offenheit für Veränderung und Entwicklung orientiert. Die Forschung legt nahe, dass PsyCap einem veränderbaren State ähnlicher ist als einer unveränderbaren Eigenschaft. In diesem Sinne spricht es auch auf Interventionen an.

Das heißt, PsyCap lässt sich trainieren bzw. allgemein steigern?

Definitiv. Führungskräfte können selbst dazu beitragen, das PsyCap ihrer Mitarbeiter zu entwickeln – das würde ich gerne etwas ausführlicher erläutern, nämlich anhand von spezifischen Fragen, die sich Führungskräfte und auch Personalentwickler stellen können. Für den Aspekt der Selbstwirksamkeit können das folgende Fragen sein: Wie systematisch gebe ich meinen Mitarbeitern positives Feedback? Welche Aufgaben erhalten meine Mitarbeiter, damit deren erfolgreiche Bearbeitung ein individuelles Engagement voraussetzt? Welche Aufgaben bekommen diese, die ihnen konkrete Erfolgserlebnisse vermitteln? In welchem Umfang betone ich in der Kommunikation mit meinen Mitarbeitern deren Erfolge und vermeide eine systematische Erinnerung an Misserfolge? In Bezug auf welche Aktivitäten bin ich ein Vorbild für meine Mitarbeiter?

Für die Dimension der Hoffnung können die Fragen beispielsweise lauten: In welchem Umfang ist meinen Mitarbeitern klar, mit welchen Schritten sie ihre Ziele erreichen können? In welchem Umfang sind diese Ziele ehrgeizig und motivierend, aber realisierbar? Inwieweit werden die Mitarbeiter an der Formulierung von Zielen beteiligt? In welchem Umfang besteht eine Verknüpfung zwischen dem Erreichen von Organisationszielen und der eigenen Gratifikation? Bin ich

gewillt, meinen Mitarbeitern zusätzliche, für die Zielerreichung notwendige Ressourcen zur Verfügung zu stellen?

Auch für den Aspekt des Optimismus gibt eine Reihe hilfreicher Fragen: Inwieweit versetze ich meine Mitarbeiter in die Lage, Misserfolge angemessen zu verarbeiten bzw. aufgrund von vergangenen Erfolgen berechtigten Stolz zu empfinden? Wie helfe ich meinen Mitarbeitern, die aktuelle Situation angemessen einschätzen zu können und verdeutliche ihnen somit zusätzliche Erfolgs Optionen? Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter dabei, eigene Stärken zu erkennen und zu entwickeln, sodass in der Zukunft Erfolge noch wahrscheinlicher werden?

Schließlich einige Punkte zur Förderung von Resilienz: Wie fördere ich das Kompetenzniveau meiner Mitarbeiter? Wie unterstütze ich die Vernetzung der Mitarbeiter in ihrer Organisation? Wie wertschätzend gehe ich mit meinen Mitarbeitern um? In welchem Umfang trage ich dazu bei, die Mitarbeiter mittels entlastender Praktiken zu unterstützen, z. B. mittels Mentoring oder Coaching? In welchem Umfang achte ich auf eine angemessene Work-Life-Balance? Inwieweit unterstütze ich das betriebliche Gesundheitsmanagement meines Unternehmens? In welchem Umfang trägt die Weiterbildung meiner Mitarbeiter dazu bei, deren Fähigkeit zur Selbstregulation zu verbessern?

Es gibt aber auch evaluierte Trainingsprogramme, korrekt?

Ja. Luthans und Kollegen haben sogenannte »Mikro-Interventionen«⁶⁴ entwickelt, die einerseits von kurzer Dauer sein sollen, um Arbeitsausfälle zu minimieren, und andererseits alle vier Bausteine des PsyCaps adressieren sollen. Insgesamt nimmt ein solches Training etwa drei Stunden in Anspruch. Der allgemeine Aufbau sieht wie folgt aus:

Im ersten Teil werden die Teilnehmer über die wesentlichen Merkmale von guten Zielen informiert (SMART: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) und dazu angehalten, drei Ziele für die nähere Zukunft zu formulieren. Das individuelle Hoffnungs- und Optimismus-Niveau wird durch das Ersinnen möglicher Lösungsansätze verstärkt. Im zweiten Teil werden die Teilnehmer gebeten, eines dieser Ziele auszuwählen und darüber nachzudenken, wie sie es erreichen können. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung verschiedener Lösungsansätze. Es geht darum, sich möglicher Hindernisse bewusst zu werden und verschiedene Alternativen zu entwickeln. Wenn ein realistischer Ansatz gefunden ist, soll der Teilnehmer Unterziele identifizieren, die zur Zielerreichung notwendig sind. Anschließend wird der Teilnehmer gebeten, alle verfügbaren

64 Siehe Luthans et al. (2006).

Ressourcen, individuelle und kontextbezogene, aufzulisten. Selbstwirksamkeit wie auch Hoffnung werden durch das Bewusstwerden möglicher Hindernisse entwickelt.

Im dritten Teil tauschen die Teilnehmer in Kleingruppen ihre Strategien zur Zielerreichung untereinander aus. Das Augenmerk liegt auf dem konstruktiven Feedback der Gruppe; Verbesserungsvorschläge werden diskutiert. Abschließend wird in einer Brainstorming-Session über motivierende Aussagen nachgedacht, die als tägliche Unterstützung dienen sollen. Selbstwirksamkeit wie auch Resilienz können durch Affirmationen beeinflusst werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass entsprechende positive Effekte im vierten Teil, dem Follow-up, nach einem bis sechs Monaten systematisch nachgewiesen werden können.

Was haben Unternehmen davon, wenn sie in das Psychologische Kapital ihrer Mitarbeiter investieren?

PsyCap ist, wie bereits skizziert, nicht nur eine der am besten untersuchten Variablen im Rahmen der Positiven Psychologie bzw. des Positiven Managements, sondern auch diejenige mit dem größten Wirkungsspektrum. Psychologisches Kapital wirkt auf zwei Ebenen. Es stärkt die Leistungsvoraussetzungen: Eine Erhöhung des Psychologischen Kapitals hat positive Auswirkungen auf die emotionale Ebene (Wohlbefinden, allgemeine Zufriedenheit), die Gesundheit, die Arbeitszufriedenheit, die Entwicklung eigener Kompetenzen und das Engagement – insbesondere in Bezug auf individuelle Aspekte des »Organizational Citizenship Behavior«, also gewissermaßen der Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit gegenüber der Organisation als Ganzes.

Ein Mehr an Psychologischem Kapital erhöht auch direkt das Leistungsniveau – und zwar unabhängig davon, ob dies per Selbsteinschätzung, Einschätzung des direkten Vorgesetzten oder anhand objektiver Leistungsindikatoren erfasst wird. Das Psychologische Kapital fördert die Freisetzung von Ressourcen im Sinne einer produktiven Absicht. Wir beobachten eine Steigerung der Produktivität, u. a. durch eine verbesserte Koordination von Tätigkeiten zwischen Teammitgliedern und Arbeitsgruppen, sowie eine Erhöhung der organisationalen Leistungsfähigkeit insgesamt. Luthans und seine Kollegen verzahnen im Übrigen aufgrund solcher Effekte das PsyCap-Konzept mit Überlegungen zur Förderung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes.⁶⁵ PsyCap erfüllt alle relevanten Merkmale solcher wettbewerbsrelevanter Ressourcen: langfristige Verfügbarkeit, Einzigartigkeit, Kumulierbarkeit, Verknüpfbarkeit mit anderen Ressourcen und Erneuerbarkeit.

65 Erläuterung zum ressourcenorientierten Ansatz siehe Kraaijenbrink, Spender und Groen (2010).

Welche Vorteile birgt die Steigerung des PsyCap für die Mitarbeiter?

Auf einer jobunabhängigen Ebene lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der vier Bausteine positive Effekte auf Gesundheit, Wohlbefinden, positive Emotionen und Zufriedenheit haben. Auf der jobbezogenen Ebene wiederum sind Aspekte wie Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Employability zu nennen: Man traut sich mehr zu und macht sich »fitter« für neue Herausforderungen und Aufgaben.

Gegenwärtig stößt man allenthalben auf Berichte, wonach viele Jobs in naher Zukunft wegfallen werden, weil diese Arbeit besser durch Roboter oder Algorithmen erledigt werden könne. Welche Rolle könnte PsyCap im Zuge dieser Entwicklung spielen?

Unabhängig davon, dass man durchaus geteilter Meinung in Bezug auf den Umfang des Arbeitsplatzabbaus durch intelligente Systeme sein kann, ergeben sich für mich folgende Hinweise: Arbeitgeberseitig könnte die systematische Förderung von PsyCap einer dann deutlich geschrumpften Belegschaft dazu dienen, genau diesen Personenkreis für Aufgaben zu befähigen, die dann eben Menschen vorbehalten bleiben. Das sind beispielsweise Aufgaben im Zusammenhang mit Kreativität oder Innovation, betrifft aber auch zwischenmenschliche Aspekte wie Führung, Kommunikation und Konflikt-handhabung. Relevanz ergibt sich also für die Personalauswahl, -entwicklung und das Employer Branding.

Arbeitnehmerseitig vermute ich, dass ein zunehmendes Bewusstsein über die Rolle des eigenen PsyCap die Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern verbessert. Möglicherweise könnte sich PsyCap auch als Motor für Unternehmensgründungen erweisen: Die Menschen werden selbstbewusster, hoffnungsvoller, belastbarer, risikofreudiger und effektiver.

Wie Sie eingangs erwähnten, ist PsyCap in Deutschland nahezu unbekannt. Was mag der Grund hierfür sein? Liegt es am Namen?

Humankapital wurde im Jahr 2005 zum Unwort des Jahres gewählt, ein Vorgang, der zumindest ökonomisch geschulten Personen komplett unverständlich blieb. Der Begriff Humankapital wurde ursprünglich im Zusammenhang mit Weiterbildungsinvestitionen verwendet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wurde er aber diesem Kontext enthoben und löste mehr oder weniger negative Emotionen und somit Widerstände und Missverständnisse aus. Diesen Begriff haben nicht nur Volkswirtschaftler, sondern auch Betriebswirte in ihrem Studium kennengelernt, sodass wir hier zumindest von einem gewissen Widererkennungswert ausgehen könnten.

Bei PsyCap ist das nun ganz anders: Der Begriff »Humankapital« ist hier nicht nur nahezu unbekannt, er löst aufgrund der Widersprüchlichkeit sogar eher Irritation als Neugier aus: Was hat denn Psychologie mit Kapital zu tun? Psychologie

wird im Unternehmenskontext immer noch zu oft mit Sigmund Freud und seiner Couch assoziiert. Diese eher kritische Distanz lässt sich grundsätzlich beobachten: Versucht man beispielsweise, über Motivation mittels psychologischer Begriffe zu sprechen, dann wirkt das sperriger, als wenn wir neurowissenschaftliche, also vermeintlich innovative Begriffe nutzen. Dabei ist dem Gros der Rezipienten nicht klar, dass die Konzepte in Teilen uralt sind, aber mit bunten fMRT-Bildchen wesentlich innovativer und attraktiver wirken.

Rüdiger Reinhardt hat sich an der TU Chemnitz habilitiert, wurde an der Universität Kassel promoviert und ist aktuell Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU). Er gilt als Pionier in Deutschland bei der Erforschung von PsyCap. Sein Buch »Psychologisches Kapital: Durch Nutzung psychischer Ressourcen zu höherer Führungseffektivität« ist 2013 erschienen. Kontakt: ruediger.reinhardt@hfwu.de

4.6 Achtsamkeit

Ein Weg, um mit negativen Emotionen und Stress in Unternehmen umzugehen, aber auch proaktiv die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, ist Achtsamkeitstraining, insbesondere das Praktizieren verschiedener Formen der Meditation. Ich selbst habe in der zweiten Hälfte meiner Promotion über mehrere Jahre Unterweisung in Zen-Meditation erhalten. Daher weiß ich um die positiven Effekte dieser Form der Geistesschulung. Leider habe ich es nie geschafft, das Ganze so stark auf der habituellen Ebene zu verankern, dass es mir zur festen Gewohnheit geworden wäre. Im Gegenteil, ich muss mich immer dazu zwingen. Es gibt Wochen, in denen ich an einigen Tagen praktiziere, dann aber auch wieder Wochen und Monate, in denen dies gar nicht der Fall ist. In diesem Sinne habe ich auch großes Verständnis für jeden Menschen, der sagt: »Das ist leider nichts für mich.« Meine ganz persönliche Erfahrung ändert natürlich gar nichts an den empirisch nachgewiesenen positiven Effekten von regelmäßigen Achtsamkeitstrainings, die von allgemeiner Stressreduktion über die Reduktion von Ängsten und Rumination⁶⁶ bis hin zur Steigerung von Empathie und Mitgefühl reichen (Chiesa & Serretti, 2009).

Zwar weisen einige Forscher aktuell darauf hin, dass die (positiven) Effekte von Achtsamkeit in Organisationen noch deutlich besser erforscht werden müssten (Rupprecht, Koole, Chaskalson, Tamdjidi, & West, 2019). Ganz persönlich hege ich aber die Vermutung, dass die seit Jahrtausenden erprobten Techniken der Achtsamkeitsschulung auch viel Gutes in westlichen Unternehmen stiften können. Die übergreifende

66 Eine ungesunde, bisweilen zwanghafte Form der Grübeleien.