



Psychologie in der Organisation

10.2016

Psychologisches Kapital: Ressource für widerstandsfähige Beschäftigte und leistungsstarke Unternehmen

Von Lisa Zimathies, Psychologin (M.Sc.)

PsyCap, als Zusammenschluss der psychologischen Ressourcen Optimismus, Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Resilienz, beschreibt einen positiven und entwickelbaren Zustand einer Person. Ein hohes PsyCap zu besitzen, bedeutet zuversichtlich und zielorientiert zu agieren, überzeugt zu sein ein gewünschtes Verhalten zu zeigen und Schwierigkeiten und Krisen unbeschadet zu überstehen. Diese Denk- und Verhaltensweisen machen erfolgreich und glücklich und das nicht nur im privaten Bereich. Auch am Arbeitsplatz zahlen sie sich aus: Ein hohes PsyCap der Beschäftigten steht im positiven Zusammenhang mit einer höheren Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, Engagement und geringem Personalwechsel. Das eigene PsyCap kann mit verschiedenen Übungen und Reflexionen selbst trainiert werden, aber auch Führungskräfte haben einen Einfluss auf das PsyCap ihrer Beschäftigten durch ihre führende, unterstützende Position.

Psychologisches Kapital – Was ist das eigentlich?

Menschen mit hohem psychologischen Kapital sind durch eine optimistische, hoffnungsvolle, selbstwirksame und resiliente Haltung gekennzeichnet. Diese psychischen Ressourcen sind bei jeder Person unterschiedlich stark ausgeprägt.

Be a HERO - Akronym von **h**ope, **e**fficacy, **r**esilience, **o**ptimism (dt: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz, Optimismus)

Psychische Ressourcen charakterisieren bestimmte erlernbare, gesundheitsförderliche Denk- und Verhaltensweisen, z.B. Schwierigkeiten eher als eine Herausforderung zu sehen und dementsprechend zu handeln. Diese fungieren als persönliche Schutzfaktoren, welche die Stresstabilität und Gesundheit erhöhen.

PsyCap ist vielleicht ein wichtiges Thema für den privaten Bereich, aber gehört doch nicht in den beruflichen Alltag! ...Oder doch?

Kennzeichnend für die heutige Arbeitswelt ist: Anforderungen an alle Beschäftigten sind gestiegen und sind vor allem für Führungskräfte hoch: zunehmende Komplexität, anhaltende Beschleunigung und Veränderung prägen den Alltag. Fehlzeiten

aufgrund psychischer Erkrankungen steigen stetig. Stress und emotionale Erschöpfung sind allgegenwärtig.

Eine Möglichkeit sich für diese Anforderungen der Arbeitswelt zu wappnen, negativen Stress zu reduzieren und Wohlbefinden zu steigern, liegt in der Stärkung des eigenen psychologischen Kapitals (PsyCap).

Hoffnung

Hoffnung ist unmittelbar mit eigenen Zielen verbunden. Hoffnungsvolle Personen haben die Fähigkeit sich zu motivieren ihre Ziele ins Visier zu nehmen und einen Weg zu finden, welchen sie gehen können, um ihr Ziel zu erreichen. Sie sind im Allgemeinen überzeugt davon, dass es möglich ist ihr Ziel zu erreichen. Wenn auf dem einen Weg etwas dazwischen kommt, finden sie einen anderen Weg. Wie hoffnungsvoll eine Person ist, kann sich von Bereich zu Bereich unterscheiden und kann so am Arbeitsplatz anders ausgeprägt sein als beim Sport.

Studien haben gezeigt...

Optimismus, Selbstwirksamkeit und Hoffnung sind charakterisiert durch positive Erwartungen. Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit, die durch Erleben und Meistern schwieriger Lebenssituationen entsteht. Alle Bausteine des psychologischen Kapitals ergänzen und verstärken sich gegenseitig.

Studien belegen den Zusammenhang der Förderung aller vier psychischen Ressourcen und einer positiven Auswirkung sowohl auf sich selbst als auch auf das Unternehmen in dem man tätig ist. Positive Effekte sind belegt in Bezug auf das subjektive Wohlbefinden (höhere Lebenszufriedenheit, häufigere positive Emotionen, seltenere negative Emotionen), die körperliche Gesundheit, die Arbeitszufriedenheit und -leistung, das Engagement bei der Arbeit und die Abnahme von Fluktuation in Unternehmen.

Personen mit einem hohen psychologischen Kapital sind weniger gestresst und ängstlich, weisen weniger depressive Symptome auf, zeigen mehr Zielorientierung, mehr Durchhaltevermögen bei schwierigen Aufgaben und verfügen über aktive Problemlöse- und Bewältigungsstrategien. Schwierige Themen werden nicht vermieden, sondern direkt und proaktiv angegangen.

In Zeiten organisationaler Umbrüche und Veränderungen ist das psychologische Kapital eine elementare Ressource. Es beeinflusst, wie Beschäftigte Veränderungen wahrnehmen und auf sie reagieren. Das psychologische Kapital beeinflusst die Zuversicht, die Offenheit und die Überzeugung, inwiefern die neue Situation gemeistert werden kann. Diese Haltung

Selbstwirksamkeit

Typisch für Menschen mit wenig Selbstwirksamkeit sind Haltungen wie: *„Ich würde ja gerne, aber das schaffe ich ja nie!“* *„Du kannst das vielleicht, aber ich brauche das gar nicht erst versuchen!“* Selbstwirksame Personen dagegen besitzen von sich selbst die Überzeugung, dass sie in der Lage sind, bestimmte Dinge zu erreichen. Das heißt, dass sie z.B. davon überzeugt sind, dass sie die Ergebnisse eines wichtigen Projektes im nächsten Meeting erfolgreich präsentieren können. Mit dieser Haltung wagen sie mehr und erreichen dadurch auch mehr.

wiederum beeinflusst wie motiviert und kreativ an neue Aufgaben herangetreten wird und wie mit auftretenden Schwierigkeiten umgegangen wird. Dadurch wiederum wird die ursprüngliche Haltung gegenüber der neuen Situation zur selbsterfüllenden Prophezeiung in Bezug auf den Erfolg der Umsetzung der Veränderung.

Wie kann das psychologische Kapital gesteigert werden?

Angesichts der vielen positiven Auswirkungen stellt sich die Frage, wie das eigene psychologische Kapital gesteigert werden kann. Was können Führungskräfte tun, um PsyCap bei ihren Beschäftigten zu steigern? Ein Training zum PsyCap bietet sich zum Beispiel als Teil eines Stresstrainings an, um negativem Stress vorzubeugen oder diesen zu reduzieren, erfolgreich mit Schwierigkeiten umzugehen und die eigene Resilienz und das allgemeine Wohlbefinden zu steigern. Damit ist hat eine Steigerung des PsyCap vor allem eine präventive Wirkung.

In den untenstehenden Kästen finden sich Beispiele zur Reflektion der eigenen psychischen Ressourcen. Sie

Optimismus

Personen, welche optimistisch sind, haben positive Erwartungen an die Zukunft. Sie haben die allgemeine Überzeugung, dass das Leben gute Dinge für Sie parat hält, und dass Schwierigkeiten überwunden werden können. Außerdem zeichnet sich eine optimistische Sichtweise durch eine bestimmte Interpretation-Art von mehrdeutigen Situationen aus: Sie beziehen Misserfolg auf die Umstände und betrachten es als veränderlich und auf diese eine Situation spezifisch. Erfolg dagegen wird auf die eigene Person bezogen, wird als stabil und global über verschiedene Situationen betrachtet.

unterstützen dabei, automatisierte Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und zu durchbrechen, indem sie Antworten auf die folgende Fragen liefern:

1. *Tut mir die aktuelle Sichtweise gut?*
2. *Gibt es andere Möglichkeiten, die Situation zu betrachten und darauf zu reagieren?*

Denn jeder Mensch hat Einfluss darauf seine Aufmerksamkeit zu strukturieren, eine Situation zu interpretieren und

darauf zu reagieren.

Auch können Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen das PsyCap einer/s Beschäftigten positiv

beeinflussen und entwickeln. Sie können einerseits als positive Vorbilder dienen und eine Quelle der sozialen Unterstützung sein. Andererseits hilft der Austausch mit anderen, die eigene Wahrnehmung und das

eigene Verhalten zu reflektieren. Wichtig ist außerdem, wie das allgemeine Organisationsklima ausgeprägt ist, und ob es einen unterstützenden Rahmen aufweist, um positive Denk- und Verhaltensweisen zu fördern.

Was PsyCap nicht ist...

Wichtig ist, dass es bei der Stärkung von psychologischen Ressourcen **nicht** darum geht, unrealistische Ziele zu setzen, die Dinge schön zu reden und die Realität zu verkennen. Gefördert werden sollen angemessene positive Erwartungen über sich selbst und bezüglich zukünftiger Situationen.

Resilienz

Resilienz ist die psychische Widerstandskraft in Krisenzeiten. Resiliente Personen verfügen über gute Problemlösekompetenzen und gehen aus Krisen häufig gestärkt hervor.

Übungen

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, lassen Sie sich auf diese vielleicht zunächst befremdlich erscheinenden Übungen ein und probieren Sie sich einfach mal aus!

Hoffnung:

Überlegen Sie sich einmal, welche Ziele Sie bei Ihrer Arbeit ganz konkret verfolgen und schreiben Sie diese auf. Wie viele Ziele verfolgen Sie insgesamt? Lassen sich diese in Einklang miteinander bringen oder schließen sie sich gegenseitig aus? Langzeit-Ziele sind häufig überwältigend und schwer überschaubar. Überlegen Sie sich, welche Teilziele sie verfolgen müssten, um am Ende das gewünschte Langzeit-Ziel zu erreichen. Schreiben Sie auch ihre Teilziele so genau wie möglich auf und überlegen Sie, welche Alternativen es bei möglichen Hindernissen gäbe.

Selbstwirksamkeit:

1. Halten Sie Ihre eigenen Erfolgserlebnisse vor Augen: Wann haben Sie eine ähnliche Situation bereits erfolgreich gemeistert?
2. Suchen Sie sich erfolgreiche Vorbilder: Welche Personen, die sich in einer ähnlichen Position wie sie selbst befinden und mit ihrem Verhalten überzeugen konnten, kennen Sie?
3. Nehmen Sie überzeugende Worte von anderen an (z.B. „Sicher kannst du die Projektergebnisse schlüssig vortragen!“) und sprechen Sie sich auch selbst positiv zu.
4. Versuchen Sie entspannter an Herausforderungen heranzugehen und Stressreaktionen abzubauen, da z.B. erhöhter Herzschlag, Schweißausbrüche oder Übelkeit oft als Zeichen von Schwäche fehlinterpretiert werden und somit das Selbstvertrauen mindern.

Optimismus:

Erzeugen Sie eine positive Vision von sich selbst, das heißt versuchen Sie sich selbst bildlich vorzustellen, wie Sie in der Zukunft (3 Jahre, 5 Jahre, 30 Jahre?) erfolgreich ihre Ziele erreicht haben. Schreiben Sie Ihre Vorstellung so genau wie möglich auf. Wichtig ist, dass es explizit um eine positive Vorstellung geht, seien Sie kreativ und schreiben Sie einfach auf was Ihnen in den Sinn kommt.

Psychologisches Kapital umfasst sehr substantielle Haltungen, die bei jedem Menschen auch durch die eigene Biographie und Persönlichkeit beeinflusst sind. Wie bei allen Veränderungen braucht es Zeit, sich diese Denkmuster zu eigen zu machen. Die Übungen bieten einen Anhaltspunkt, die eigenen Überzeugungen zu reflektieren und zu hinterfragen und so letztendlich zu gestärkten persönlichen Ressourcen führen.

Tipps für Führungskräfte

- Achten Sie auf das Umfeld, in dem Ihre Beschäftigten arbeiten. Ein dauerhafter Zustand von Angst und Ärger, ausgelöst beispielsweise durch ungelöste Konflikte, fehlendes Feedback oder fehlende Anerkennung fördert eine pessimistische Denkweise und hemmt kreatives Denken. Über einen längeren Zeitraum binden negative Gefühle, z.B. ständiges Grübeln über Konflikte, viel Aufmerksamkeit und schränken das Handlungsspektrum ein. Die Leistungsfähigkeit sinkt und negativer Stress entsteht. Schaffen Sie ein unterstützendes, vertrauensvolles Umfeld, in dem Beschäftigte fokussiert arbeiten, neue Methoden ausprobieren und sich weiterentwickeln können.
- Behalten Sie Kleinigkeiten wie ein kurzes „Danke!“ im Auge. Eine kleine Anerkennung der Arbeitsleistung erleichtert den Arbeitsalltag für alle und führt sofort zu positiven Gefühlen.
- Geben Sie positives wie kritisches Feedback zur Arbeitsleistung. Ihr Feedback hilft den Beschäftigten, die eigene Arbeitsleistung realistisch einzuschätzen und somit eigene Stärken und Schwächen genauer zu erkennen. Vergessen Sie dabei das positive Feedback nicht, wenn Sie zufrieden mit der Arbeitsleistung sind. Positiver Zuspruch stärkt die Selbstwirksamkeit.
- Schaffen Sie eine offene Fehlerkultur. Fehler passieren. Entscheidend ist vor allem, wie mit Fehlern umgegangen wird und was daraus gelernt werden kann. Anstatt Fehler zu verleugnen, sollten die Probleme aktiv und direkt angegangen werden. Zu wissen, dass man auch mit Fehlern und Problemen offen umgehen kann, stärkt das eigene PsyCap.
- Denken Sie daran, dass Sie mit Ihrem Verhalten ein Vorbild für Ihre Beschäftigten sind. Als Führungskraft befinden Sie sich wie auf einer Art Bühne und Ihr Verhalten wird mehr wahrgenommen, als Sie vielleicht denken. Das können Sie sich durchaus zu Nutze machen!