

1 Einleitung

Trotz krisenhafter Erscheinungen im ökonomischen und sozialen Umfeld, in betrieblichen Veränderungs- und Sparprogrammen, bei karrierebezogenen Veränderungen und beim Erleben von Unsicherheiten und Belastungen steigen die Erwartungen an kontinuierliche Höchstleistung – sei es aus Sicht der Eigner, der Kunden und auch der Führungskräfte. Es gibt immer weniger Raum für negativ abweichende Leistungen. Gleichzeitig stellen gerade die leistungsfähigen Führungskräfte und Mitarbeiter immer höhere Ansprüche an ihre Arbeitgeber, sollen sie sich an das Unternehmen binden.

Damit aber entsteht ein – nahezu unüberwindbares – Spannungsfeld in Richtung »schneller Erfolge« und langfristig tragfähigen Lösungen. Lösungen, in denen Bindungsfaktoren, also weiche Faktoren, nicht nur Lippenbekenntnisse, sondern im täglichen Umgang miteinander erlebbar sind.

Das »Psychologische Kapital« der Mitarbeiter und Führungskräfte ist in diesem Zusammenhang eine unverzichtbare Ressource: Einerseits stellt die Entwicklung des Psychologischen Kapitals einen wichtigen Schlüssel zur Leistungssteigerung dar – und ermöglicht es zudem, Bindungsfaktoren wie das Bedürfnis nach Eingebundenheit, Authentizität, tragfähigen Werten, Fairness und Freiräumen in den Fokus des Führungshandelns zu rücken.

1.1 Warum ist es für Führungskräfte nützlich, sich mit »Psychologischem Kapital« zu beschäftigen?

Ich möchte dieses Buch aus der Reihe »Psychologie für Führungskräfte« mit einigen motivierenden Impulsen beginnen. Starten wir also mit folgendem Szenario:

Ein Wunder geschieht, während Sie als Führungskraft schlafen – und durch das Wunder verschwindet eine Vielzahl von Führungsproblemen, die Sie in Ihrem Unternehmen am meisten bedrücken. Da aber das Wunder geschieht, während Sie schlafen, können Sie nicht wissen, dass es geschehen ist. Woran merken Sie als Führungskraft, woran merken Ihre Mitarbeiter, dass das Wunder geschehen ist?

Vielleicht daran:

Ihre Mitarbeiter

1. setzen sich höhere Ziele und strengen sich genügend an, um die gesetzten Ziele tatsächlich zu erreichen.
2. sind zu einem hohen Maß intrinsisch motiviert.
3. fühlen sich durch das Erleben von Hindernissen motiviert, das eigene Durchhaltevermögen anzustacheln.
4. sind entschlossen, ihre Ziele zu erreichen und sind davon überzeugt, dies auch zu schaffen.
5. machen sich systematisch Gedanken über Mittel und Wege, um diese Ziele zu erreichen.
6. entwickeln entsprechende Umsetzungsstrategien.
7. verwenden vor allem aktive, problemorientierte Bewältigungsstrategien und passen diese flexibel an die Situation an.
8. suchen soziale Unterstützung aktiv auf – vor allem dann, wenn sie unter Stress stehen – und erhalten auch die entsprechende Unterstützung.
9. sind in der Lage, vergangene Niederlagen so umzudeuten, dass sie daraus neue Energie schöpfen können.
10. verfügen über die Haltung »Diesmal hatte ich keinen Erfolg, nächstes Mal schon.«
11. sind in der Lage, eingefahrene Denkpfade zu verlassen.
12. denken langfristig und entwickeln für sich realistische Ziele.

Aber auch daran:

Die Führungskräfte

- ermutigen und unterstützen solche Verhaltensweisen.
- sind entsprechende Vorbilder, zeigen also auch entsprechende Verhaltensweisen.
- geben die relevanten Freiräume, um solche Verhaltensweisen einüben zu können.
- stellen entsprechende Ressourcen zur Verfügung.

Was würden Sie dazu sagen, wenn es sich bei solchen Szenarien nicht um Wunder handeln würde, sondern um Zugänge, die Leistungsbereit-

schaft, -fähigkeit und Gesundheit von Mitarbeitern und Führungskräften fördern zu können?

Was verbirgt sich dahinter?

Wie weiter unten noch näher erklärt wird, sind genau hieran die Komponenten des Führungskonzepts »Psychologisches Kapital« erkennbar: Selbstwirksamkeit (Punkte 1–3), Hoffnung (4–6), Optimismus (7–9) und Resilienz (10–12). Dies sind die Ressourcen, die dem Individuum im Berufs- wie auch im Privatleben zur Verfügung stehen. Dahinter verbirgt sich – in Kürze – Folgendes:

- **Selbstwirksamkeit:** Man ist von den eigenen Fähigkeiten überzeugt.
- **Hoffnung:** Man hält an gesteckten Zielen fest.
- **Optimismus:** Man blickt zuversichtlich in die Zukunft und glaubt an seinen Erfolg.
- **Resilienz:** Man bewältigt Probleme und überwindet Hürden (Widerstandsfähigkeit).

Von besonderer Bedeutung für Führungskräfte ist hier, dass dieses »Psychologische Kapital« mit einer Vielzahl von individuellen und organisationalen Leistungskriterien in Verbindung steht und mit als wichtiger Treiber für den Unternehmenserfolg aufgefasst werden kann. Dies soll in den nächsten beiden Abschnitten verdeutlicht werden.

1.1.1 Erste Annäherung: Positive Effekte des Psychologischen Kapitals

Mittels einer im Jahr 2011 publizierten Meta-Analyse¹ wurde anhand von 51 unabhängigen Studien, an denen insgesamt 12.567 Personen beteiligt waren, herauszufinden versucht, welche generalisierbaren Effekte das Psychologische Kapital aufweist². Die Autoren haben hierbei zwischen zwei Ebenen differenziert, und zwar zwischen der Einstellungs-

¹ Metaanalytische Verfahren sind darauf ausgerichtet, sich einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu verschaffen und werden in der Regel als quantitative Methoden begriffen, die eine Forschungsfragestellung über die statistische Integration von Stichprobenkennwerten aus den Ausgangsstudien beantworten. Im Allgemeinen wird versucht die Frage zu beantworten, inwiefern die in Einzelstudien gefundenen Effekte stabil sind, d. h. über eine Vielzahl von Einzelstudien hinweg generalisierbar sind.

² vgl. Avey et al.: 2011

und der Verhaltensebene. In der folgenden Tabelle werden die relevanten Ergebnisse skizziert (vgl. Tabelle 1).

	Anzahl Studien	Anzahl Personen	Korrelation
Erwünschte Einstellungen			
• Arbeitszufriedenheit	10	3.123	.54
• Commitment	9	2.072	.48
• Wellbeing	3	1.305	.57
Unerwünschte Einstellungen			
• Zynismus	4	918	-.49
• Kündigungsabsichten	5	2.650	-.32
• Stress/Angst	4	1.459	-.29
Erwünschtes Verhalten			
• Organizational Citizenship Behavior	8	2.319	.45
• Leistung (Mittelwert)	24	6.931	.26
a) Selbsteinschätzungen	6	1.921	.33
b) Vorgesetztenurteil	15	3.602	.35
c) Objektive Messungen	6	1.768	.27
Unerwünschtes Verhalten			
• Leistungsdefizite	7	1.959	-.42

Tabelle 1: Effekte des Psychologischen Kapitals

Aus Tabelle 1 wird deutlich, dass das Psychologische Kapital dazu beiträgt,

- die Arbeitszufriedenheit, das Commitment zur Organisation und das allgemeine Wohlbefinden (»Wellbeing«) in einem hohen Maße positiv zu beeinflussen.
- Kündigungsabsichten und das Erleben von Stress und Angst zu reduzieren.
- das Leistungsniveau der Mitarbeiter zu fördern – und zwar unabhängig davon, wie dieses gemessen wird.

- die Bereitschaft der Mitarbeiter, Leistungen über das Erwartete hinaus zu erbringen (»Organizational Citizenship Behavior«) zu erhöhen und umgekehrt verhindert, dass Leistungsdefizite entstehen.

Wenn Psychologisches Kapital für die Organisation nachweisbare Effekte aufweist, muss daher die Frage nach dessen Gestaltbarkeit bzw. Steuerbarkeit beantwortet werden: Die Organisationsmitglieder (Führungskräfte, Mitarbeiter) bringen ein entsprechendes Niveau an Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz mit.

- Lässt sich dies durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen?
- Falls ja, durch welche – und wie?

Anhand der folgenden Studie werden erste Hinweise darauf gegeben, dass dem **direkten Vorgesetzten** hierbei eine besonders wichtige Rolle zukommt.

1.1.2 Zweite Annäherung: Beeinflussung des Psychologischen Kapitals durch die direkten Vorgesetzten

Fred Walumbwa und Kollegen³ haben 79 Dienstgruppen- und Dienststellenleiter der Polizei und ihre 264 Mitarbeiter nach ihrem Psychologischen Kapital, dem allgemeinen Serviceklima der Dienststelle und nach der Arbeitsleistung befragt. Beim Serviceklima wurde geprüft, welchen Stellenwert Arbeits- und Servicequalität in der täglichen Arbeit haben. Die Arbeitsleistung der Mitarbeiter wurde von deren direkten Vorgesetzten beurteilt. Hier wurde Folgendes deutlich:

- Diejenigen Führungskräfte, die selbst über ein höheres Ausmaß an Psychologischem Kapital verfügten, waren in der Lage, die Selbstwirksamkeit, das Hoffnungs- und Optimismuskniveau wie auch die Resilienz ihrer Mitarbeiter zu stärken.
- Dies hatte zudem zur Folge, dass sich die Servicequalität und die Leistung der Mitarbeiter verbesserten.

Man kann also festhalten, dass das Psychologische Kapital der Mitarbeiter als eine Art »Mittler« zwischen Führungskraft und Arbeitsleistung

³ vgl. Walumbwa et al.: 2008

aufgefasst werden kann. Nur wenn es der Führungskraft gelingt, dass die Teammitglieder optimistisch und widerstandsfähiger werden, arbeiten sie auch besser.

Die Autoren kommen zu folgenden Schlussfolgerungen für die Führungspraxis:

- Wenn Führungskräfte leistungsfähigere Mitarbeiter haben wollen, müssen sie Vorbild sein: Sie müssen vorleben, wie man auf seine Stärken – auf sein Psychologisches Kapital – baut.
- Konsequenterweise sollten Führungskräfte danach ausgewählt werden, in welchem Umfang sie Psychologisches Kapital mitbringen.
- Kurz und knapp: Ohne Vorbild kein Psychologisches Kapital bei den Mitarbeitern und somit keine Leistungssprünge!

1.1.3 Zwischenbetrachtung: Psychologisches Kapital als Ressource

Die bisherigen Ausführungen lassen bereits erahnen, dass das Psychologische Kapital der Organisationsmitglieder – also von Führungskräften und Mitarbeitern – einen wichtigen Stellhebel für die Entfaltung individueller Leistung, von Team- und Organisationsleistung darstellt und somit wiederum einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit leistet.

Versteht man unter »Ressource« im Allgemeinen Mittel, die in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen⁴, so soll an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen werden, dass sich das Psychologische Kapital aus drei Quellen speist, also als Synthese aus **kognitiven, emotional-motivationalen und verhaltens- bzw. umsetzungsbezogenen Ressourcen** aufgefasst werden kann. Abbildung 1 soll diese Auffassung verdeutlichen.

⁴ etwas ausführlicher hierzu: Ressourcen sind die zur Erbringung einer definierten Leistung oder Erfüllung einer definierten Aufgabe bereitgestellten und/oder selbst beschafften Ausstattungen als Rahmenbedingungen.