

„PSYCHOLOGISCHES KAPITAL“

Herausforderungen und Chancen

Was sind die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?

- ✓ Globale Märkte
 - ✓ Intensiver Wettbewerb
 - ✓ Zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit
 - ✓ Intensivierung der Arbeit durch lange Arbeitszeiten
 - ✓ Zeitdruck und Informationsflut durch neue Kommunikationstechnologien
 - ✓ Unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - ✓ Wettbewerbsdruck innerhalb des Unternehmens/Konzerns
 - ✓ Führungsmängel
- (Luthans & Youssef, 2004; Ungericht & Wiesner, 2011)

Welche Konzepte bietet die wissenschaftliche Psychologie, um diese Herausforderungen zu meistern?

New Ways of Working

Zeitliche Flexibilität

- ✓ Keine fixen Arbeitszeiten
- ✓ Arbeitstag frei an die Bedürfnisse der Arbeitenden anpassbar

Örtliche Flexibilität

- ✓ Kein fixer Arbeitsplatz
- ✓ Arbeit von zu Hause, unterwegs

Kommunikationsmittel

- ✓ Ermöglicht werden zeitliche sowie örtliche Flexibilität durch moderne Kommunikationsmittel, wie E-Mails und mobiler Internetzugang

(Baarne et al., 2010)



„Psychologisches Kapital“ (PsyCap)

- ✓ Selbstwirksamkeit/Zuversicht
 - ✓ Optimismus
 - ✓ Hoffnung
 - ✓ Resilienz
- (Luthans & Youssef, 2004)

Resilienz im Organisationskontext

... eine psychische und physische Stärke, die eine Person Krisen überstehen lässt ...

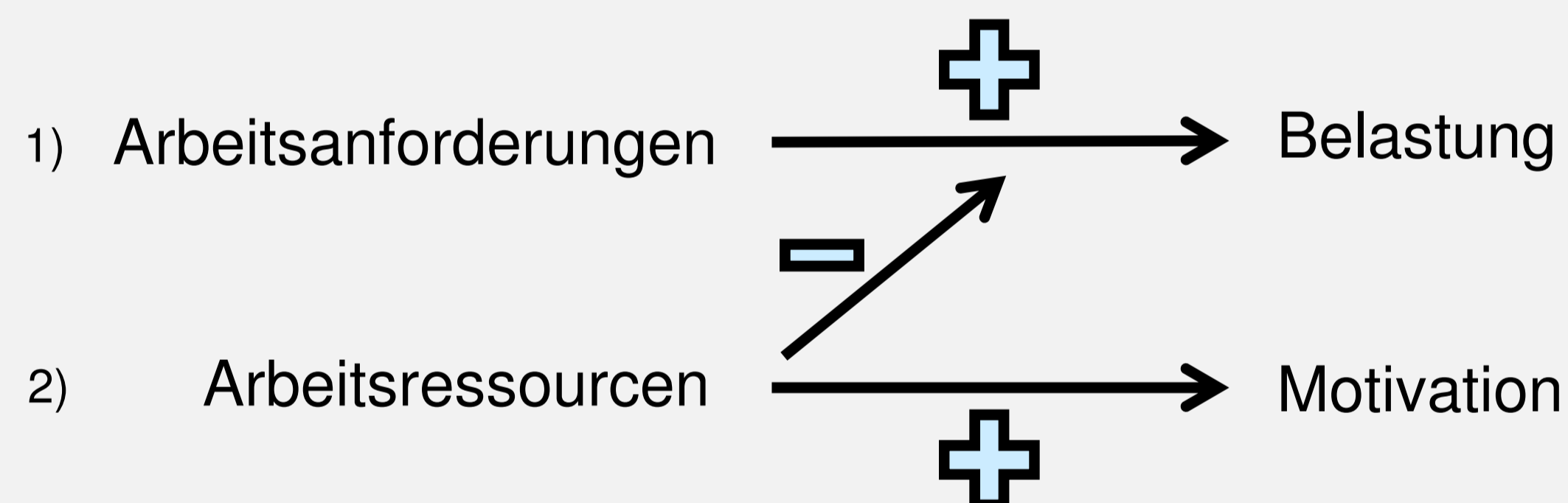
Resiliente Menschen

- ✓ akzeptieren die Krise und die damit verbundenen Gefühle
 - ✓ bleiben optimistisch
 - ✓ suchen nach Lösungen
 - ✓ fühlen sich nicht als Opfer
 - ✓ geben sich nicht selbst die Schuld
 - ✓ lösen ihre Probleme nicht allein
 - ✓ planen voraus
- (Ungericht & Wiesner, 2011)

Selbstwirksamkeit im Organisationskontext

- ✓ Die wahrgenommene Fähigkeit, eine spezifische Aufgabe auszuführen – zu deren umfassenden Einschätzung tragen auch andere, in der Arbeitsumgebung tätige Personen bei
 - ✓ Dynamisches Konstrukt – ändert sich durch neue Information und erworbene Erfahrung
 - ✓ Ein komplexer und generativer Prozess – Konstruktion und Abstimmung der adaptiven Ausführung zwecks Anpassung an sich verändernde Verhältnisse
- (Gist & Mitchell, 1992)

Job Demands-Resources Model



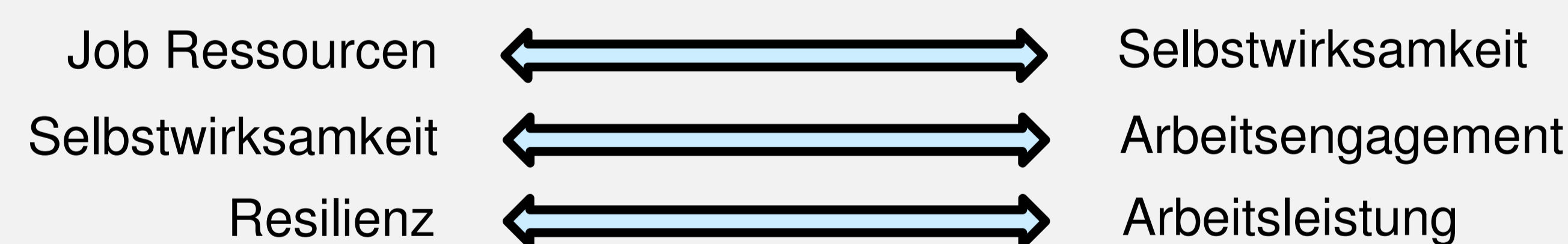
Im ersten, dem potentiell die Gesundheit gefährdenden Prozess, können andauernde Arbeitsanforderungen über den Verlust mentaler und physischer Ressourcen zu Erschöpfung von Energie und zur Ausbildung gesundheitlicher Probleme führen. Der zweite Prozess geht davon aus, dass Ressourcen sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation fördern. Desweiteren besteht ein Puffer-Effekt der Arbeitsressourcen auf den Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen.

(Demerouti et al., 2000; Bakker & Demerouti, 2007)

New Ways of Working und Arbeitsengagement

- ✓ Arbeitsengagement bezeichnet einen positiv affektiv-emotionalen Erlebenszustand während der Arbeit, geprägt von Hingabe, Vitalität und Absorbiertheit.
 - ✓ Es zeigt sich ein positiver Effekt von New Ways of Working auf Arbeitsengagement.
- (Schaufeli et al., 2002; ten Brummelhuis et al., 2012)

Persönliche Ressourcen und ihre Auswirkungen



Die Faktoren beeinflussen sich in Pfeilrichtung positiv, so dass z.B. Selbstwirksamkeit Arbeitsengagement verstärkt und umgekehrt. Selbstwirksamkeit und Resilienz wirken als Moderatorvariablen auf Arbeitsengagement und Arbeitsleistung.

(Luthans et al., 2008)

Praktische Empfehlungen

Bessere Arbeitsbedingungen und Arbeitsressourcen haben einen positiven Einfluss auf Arbeitsengagement und Arbeitsleistung. Selbstwirksamkeit und Resilienz spielen dabei eine wichtige Rolle. Unternehmen haben damit erstens die Möglichkeit, die Arbeitsorganisation zu verbessern (beispielsweise mit einer Erweitern der Flexibilität und Einsatz moderner Kommunikationsmittel), zweitens deren Wirkung mit Erhöhung der Selbstwirksamkeit und Resilienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Für Letzteres bieten sich viele Möglichkeiten an, wie z.B. herausfordernde und zugleich erreichbare Ziele vorgeben, praktische Ausbildung am Arbeitsplatz (*training on the job*), aufmerksames Management mit sozialer Ermutigung und positiver Rückmeldung, Vorbereitung auf eventuelle Krisensituationen durch strategische Planung und lernende Organisation sowie schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten.

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld [Unraveling new ways of working]. Assen, The Netherlands: Van Gorcum. I Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115 I Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. I Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464. doi:10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x I Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003 I Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:10.1023/1015630930326 I ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120. I Ungericht, B. & Wiesner, M. (2011). Resilienz. Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (3), 188-194.