

Das «Wir-Gefühl» stärken

Positives Personalmanagement setzt auf menschliche Potenziale und darauf, dass Innovation und Wandel im Team besser gemeistert werden können. Dies setzt ein Umdenken voraus – das Modell «oben wird gedacht, unten gemacht» wird durch «gemeinsam sind wir stark» ersetzt.



*Antoinette Weibel:
Psychologisches Kapital
für Einstellungen und
Verhalten nutzen.*

Die Zukunft der Arbeit, so die Vermutung führender Führungs- und Personalexperten, kann nur verantwortungsvoll gehandhabt werden, wenn ein grundlegendes Umdenken in den Unternehmen stattfindet. Laut aktuellen Prognosen übernehmen Roboter in der Zukunft viele automatische Tätigkeiten. Weniger dort, wo es um das Generieren von kreativen und kundenorientierten Lösungen geht, einen wei-

Jeder Mitarbeitende kann lernen, wie man die eigenen Fähigkeiten besser im Unternehmen einbringen kann.

teren Trend, der die Zukunft der Arbeit ebenfalls prägen wird. Denn in der schnelllebigen und agilen Zeit von morgen sind Unternehmen stark gefordert,

mehr und schneller innovative Ideen auf den Markt zu bringen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein solcher Wandel verlangt nach Flexibilität – in den Köpfen, in der Zusammenarbeit und nicht zuletzt in der Art und Weise, wie man Unternehmen führt.

Mitwirken wollen und können

Allerdings: Zu viele Unternehmen richten ihr Management weiterhin nach dem konventionellen «planning – organizing – staffing – directing – controlling»-Prinzip aus. Auch im Personalmanagement bleibt diese traditionelle Planungsbrille tief verankert. Kontrolle und Steuerung von Mitarbeitenden – «alle auf Kurs halten» – stehen hoch auf der HR-Agenda. Der momentane Status quo vieler Unternehmen ist: Man identifiziere die Stars, überschütte diese mit finanziellen Anreizen und fördere ihr Weiterkommen in der Unternehmenshierarchie. Dieses Modell halten wir nicht mehr für zielführend. Wir müssen umdenken: Weg von der Förderung einzelner Talente hin zur Entwicklung von Hochleistungsteams, die in der Lage sind, mit dem rasanten und dynamischen Wandel mitzugehen und diesen mitzugestalten.

Dieses positive Personalmanagement baut auf den Grundlagen der positiven Psychologie auf und erweitert diese um betriebswirtschaftliche Erkenntnisse. Anders als im traditionellen Managementmodell geht es im positiven Personalmanagement nicht um Fremdkontrolle und «auf Kurs halten». Im Gegenteil, im Mittelpunkt des positiven Personalmanagements stehen «resourceful Humans» – Mitarbeitende, die mitwirken wollen und können. Es geht also darum, wie Personalmanagement durch Förderung von Kompetenzen und Potenzialen von Mitarbeitenden sowie einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zum Erfolg von Unternehmen beitragen kann.

Mit dem Thema des Wollens setzt sich die Motivationsforschung auseinander. Hier steht insbesondere die Freude an einer sinnvollen Arbeit im Mittelpunkt. Weniger beleuchtet ist jedoch die Frage des Könnens. Positives Personalmanagement setzt hier an und stellt das sogenannte psychologische Kapital eines Menschen in den Mittelpunkt. Dieses besteht aus vier persönlichen Ressourcen: der Selbstwirksamkeit, der Hoffnung, des Optimismus und der



Anastasia Sapegina:
Psychologisches Kapital
trägt zu mehr Unterneh-
mertum und höherem
Unternehmenserfolg bei.

Resilienz. Das Zusammenspiel dieser vier befähigt Mitarbeitende, mit Komplexität, Unsicherheit und unvorhersehbaren Ereignissen bei der Arbeit besser umzugehen. Mit anderen Worten: Psychologisches Kapital befähigt Mitarbeitende, Wandel aktiv mitzugestalten.

Mehr Unternehmertum und höherer Unternehmenserfolg

Aus der Sicht des Personalmanagements ist psychologisches Kapital aus zwei Gründen attraktiv. Erstens zeigen viele Studien, dass sich psychologisches Kapital positiv auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitenden auswirkt. So beispielsweise auf den Umgang mit Veränderungen, auf die Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Neue Forschung zeigt zudem, dass psychologisches Kapital zu mehr Unternehmertum und zu einem höheren Unternehmenserfolg beiträgt.

Zweitens kann man psychologisches Kapital einfach,

können und die Zusammenarbeit im Team als hilfreich und positiv empfinden. Es geht also um das soziale Kapital. Soziales Kapital stärkt das «Wir-Gefühl» und das gemeinsame «Anpacken» im Unternehmen. Es ermöglicht Wissensaustausch und Innovation. Voraussetzung hierfür bilden ein respektvoller und wertschätzender Umgang, eine aufrichtige, lernorientierte und zeitnahe Kommunikation sowie eine starke Vertrauenskultur.

Betonung von Gruppenzielen

Soziales Kapital wird durch verschiedene Massnahmen positiv beeinflusst. So zeigt etwa die Forschung, wie wichtig positive Gefühle sind, weil diese geistige Offenheit und Empathie fördern. Hier reichen oft auch undramatische, kleine Dinge wie etwa aufrichtig gemeinte Äusserungen von Dankbarkeit. Auch formale Instrumente des Personalmanagements zeigen Einfluss. So führt etwa die Betonung von Gruppenzielen zu einer Stärkung der Zusammenarbeit. Auch Bewertungs- und Leistungsmanagementsysteme üben einen starken Einfluss aus. So schädigen etwa auf Wettbewerb ausgerichtete Bewertungssysteme die Zusammenarbeit. Die Betonung der Einzelleistung und der Druck, besser als die anderen Mitarbeitenden zu sein, sind Gift für die Zusammenarbeit. Nicht selten sind Neid, unfaire Drängelei und wenig verantwortungsvolles Handeln Konsequenz dieser Systeme.

Wer jedoch auf Hochleistungsteams und Vertrauenskultur setzen will, ist gut beraten, eher auf kooperative Personalmanagementinstrumente zu bauen. Teambonus, spielerischer Wettbewerb zwischen Teams sowie Dankbarkeit und Sinnhaftigkeit signalisierende Auszeichnungen könnten Bestandteile einer neuen Leistungskultur sein.

Teambonus, spielerischer Wettbewerb sowie Dankbarkeit und Auszeichnungen könnten Bestandteile einer neuen Leistungskultur sein.

kostengünstig und zeiteffizient trainieren. Daher ist psychologisches Kapital eine Potenzialressource – jeder Mitarbeitende kann lernen, wie man die eigenen Fähigkeiten besser im Unternehmen einbringen kann.

Wie schafft man den Schritt von leistungsfähigen Mitarbeitenden zu Hochleistungsteams? Sicher nicht, indem man einfach Hochleistungsindividuen in ein Team packt. Das wäre zu einfach gedacht. Vielmehr geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende eigenständig und selbstorganisiert mit anderen in der Organisation vernetzen

Text: Antoinette Weibel und Anastasia Sapegina, FAA-HSG

Bild: zVg

Prof. Dr. **Antoinette Weibel** ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten und Professorin für Personalmanagement an der Universität St.Gallen. **Anastasia Sapegina** ist Doktorandin und wissenschaftliche Assistentin am FAA-HSG. Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem Artikel «Zukunft der Arbeit» von Weibel und Sapegina in «personalsCHWEIZ».