

Innovationsstärke braucht persönliche Stärke: Psychologisches Kapital in der positiven Personalentwicklung

Juliane MUELLER, Barbara CASTRELLON GUTIERREZ

*Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich, Lehrstuhl für Personalwirtschaft
und Business Governance, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Große Steinstraße 73, D-06108 Halle*

Kurzfassung: Am Beispiel von Geschäftsmodellinnovationen betrachtet dieser Beitrag die Rolle von positiver Personalentwicklung mit dem Ziel persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Basierend auf Experteninterviews und Reflexionstagebüchern deutscher Mittelständler bringen die Autorinnen jüngere Erkenntnisse der positiven Organisationspsychologie und Gute Arbeit im Kontext digitaler Geschäftsmodelle zusammen. Sie zeigen, dass im Innovationsprozess selbstwirksame, hoffnungsvolle, resiliente und optimistische Persönlichkeiten, also jene mit hohem psychologischem Kapital, gefragt sind. Dieser Beitrag erläutert wie Unternehmen und ihre Beschäftigten psychologisches Kapital messen und langfristig entwickeln können.

Schlüsselwörter: psychologisches Kapital, PsyCap, positive Personalentwicklung, Working Out Loud, Gute Arbeit

1. Persönliche Stärke als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovation

Die Aufzugbranche, als traditionell nicht-digitale Branche, wird derzeit von einem digital vernetzten Geschäftsmodell (Beiner et al. 2021) umgekrempelt, welches als „Albtraum“ des Wettbewerbs und „Millionengeschäft“ (Wirtschaftswoche 2021) betitelt wird. Auch Heiztechnik-Marktführer Viessmann setzt auf nachhaltige, digitale Innovationen und Logistiker Fiege lässt in einem eigenen Inkubator, XPress Ventures, digitale Innovationen am laufenden Band entwickeln. Doch bis zu diesen Erfolgen mussten viele Barrieren überwunden sowie Opponenten (Castrellon Gutierrez 2018) abgeholt und mitgenommen werden, wie die Erkenntnisse im Verbundprojekt „AgilHybrid“ zeigen. Beispielsweise werden im Innovationsprozess Ideen von Gegnern, oft sogar innerhalb des eigenen Teams bzw. der eigenen Abteilung, nicht wertgeschätzt.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Umgang mit verschiedenen Arten von Gegnern von digitalen Geschäftsmodellen, ist die Investition in die persönliche Stärke der Innovierenden und anderen am Innovationsprozess Beteiligten. Der Beitrag stellt das positiv psychologische Kapital als einen wesentlichen Ansatzpunkt einer innovationsförderlichen, positiven Personalentwicklung vor.

2. Positives psychologisches Kapital wirkt zweifach

Überblicksstudien zeigen, dass eine positive Grundhaltung im Arbeitskontext zahlreiche Wettbewerbsvorteile bringt und zugleich das Wohlbefinden der

Beschäftigten erhöht (bspw. Fredrickson 2011). Aus der positiven Organisationspsychologie ist bekannt, dass das positive psychologische Kapital ebenso zweifach wirkt: auf die organisationale Leistungsfähigkeit als auch auf die Leistungsvoraussetzungen wie Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten (Rose 2019).

Insbesondere zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit sollten Organisationen das psychologische Kapital ihrer Mitarbeitenden messen und trainieren. Zu diesem Schluss kommen die Autorinnen im Projekt „AgilHybrid“. Basierend auf den im Jahr 2020 ausgewerteten Experteninterviews und Reflexionstagebüchern des deutschen Mittelstands, entwickelten sie das Konzept *Gute Arbeit 4.0* für den Kontext digital-vernetzter Geschäftsmodelle. Denn bei der Beschreibung des eigenen Verständnisses Guter Arbeit in den Reflexionstagebüchern, welche 5 Wochen lang von 28 Personen aus 5 Unternehmen geführt wurden, wird die Relevanz von Positivität deutlich. Insofern fokussiert *Gute Arbeit 4.0*, „angesichts der neuen, vernetzten, digitalen Arbeitswelt und basierend auf dem DGB-Verständnis von Gute Arbeit, zusätzlich auf die Stärkung psychologischer Ressourcen von Individuen und Teams sowie auf eine positive Arbeitskultur in Organisationen“ (Müller et al. 2021, S.7).

Ein Teilaspekt von *Gute Arbeit 4.0* ist das positive psychologische Kapital (PsyCap), welches aus vier positiven, individuellen mentalen Ressourcen einer Person besteht (Luthans et al. 2004).

- Selbstwirksamkeit (kontextspezifischer Glaube an die eigenen Fähigkeiten),
- Hoffnung (zielgebundene Motivation und Festhalten an Zielen sowie Flexibilität für unterschiedliche Mittel und Wege der Zielerreichung),
- Resilienz (Bewältigung sowie Überwindung stress- und konfliktreicher Situationen und Hürden)
- und Optimismus (Lebensereignisse und die Zukunft zuversichtlich deuten)

Auch Rose (2019) argumentiert, dass PsyCap als Innovationsmotor dienen kann. Im Innovationsprozess sind also selbstwirksame, hoffnungsvolle, resiliente und optimistische Persönlichkeiten gefragt, jene mit hohem psychologischem Kapital.

3. Messung und Stärkung des psychologischen Kapitals

Psychologisches Kapital ist schnell und gut messbar und kann darüber hinaus mit wissenschaftlich fundierten, positiven (Mikro-) Interventionen trainiert werden (Luthans et al. 2007). Daher sind sie zentrales Werkzeug einer positiven Personalentwicklung. Positive Personalentwicklung umfasst die „stärkende und wachstumsorientierte Begleitung und individuell zugeschnittene positive Maßnahmen der Vernetzung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Müller et al. 2021, S.17).

Für eine strategische Integration lohnt die Messung des psychologischen Kapitals als Status quo Erhebung. Hierzu kann auf die deutsche CPC-Kurzskala nach Lorenz et al. (2016) zurückgegriffen werden. Durch die Beantwortung von nur 12 Fragen in etwa fünf Minuten ermitteln Befragte ihren Wert für das psychologische Kapital sowie für die einzelnen Charakteristika Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit. Nach Luthans et al. (2006) bietet sich eine Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung an. Ergänzend könnte eine qualitative Messung mittels Reflexionstagebüchern realisiert werden, sodass Mitarbeitende in regelmäßigen Abständen über ihr Befinden reflektieren und dadurch tiefgreifende Einblicke geben.

Eine positiv emotionale Grundhaltung im Unternehmen trägt dazu bei, das psychologische Kapital der Mitarbeitenden zu stärken. Konkrete Handlungsansätze hierfür bietet die positive Organisationspsychologie. Sowohl die Personalentwicklung als auch Fach- und Führungskräfte selbst können auf die wissenschaftlich fundierten Methoden, sogenannte positive Interventionen, dieser Disziplinaufbauen. **Positive Interventionen** sind einfach erlernbare, zukunftsorientierte und prosozial ausgerichtete Gruppen- bzw. Selbsthilfe-Tools, die auf Positivität und Wachstum abzielen (Bolier et al. 2013). Ihr großes Potential liegt im minimalen Aufwand und ihrer Einfachheit. Entscheidend ist, dass die (Mikro-)Interventionen regelmäßig angewendet und fest in den Arbeitsalltag integriert werden.

Dies sei beispielhaft an dem vielfältig einsetzbaren Tool **What Went** (Müller et al. 2021) gezeigt. Mit der einfachen, wiederkehrenden Frage „was lief gut?“ fokussieren Personen auf ihre Stärken und das Positive, wodurch sie die zentrale Haltung des positiven Managements erlernen. Dazu sollte die Frage häufig und regelmäßig beantwortet werden. Wir nutzen es als Team-Werkzeug, indem sich jede:r Einzelne regelmäßig am Ende des wöchentlichen Teammeetings virtuell auf die Schultern klopft und kurz erzählt, was in der vergangenen Woche besonders gut lief. In Workshops haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Antwort auf die Frage **What Went Well** umso leichter fällt, je häufiger sie sich gestellt wird. Es gibt zahlreiche weitere Gestaltungsmöglichkeiten. Rose (2019) ließ sich als Führungskraft etwa 2 Jahre lang zweiwöchentlich per Freitagmail vom Team schreiben, was besonders gut lief um alle positiv ins Wochenende starten zu lassen.

Ein weiterer Ansatzpunkt um Positivität zu fördern und Beschäftigte zu empowern ist **Working Out Loud** (Neyer & Mueller 2021). Dieses interaktive Lern- und Vernetzungsformat ist durch Stepper (2020) und Konzerne wie Bosch und Siemens bekannt geworden. **Working Out Loud (WOL)** ist eine vielfältig einsetzbare Methode, die sich den Ansatz relationaler Energie zu Nutze macht und auf positive Beziehungen und Reziprozität baut. Das von Stepper (2020) entwickelte netzwerkbasierende Lern- und Arbeitsformat basiert auf selbstgesteuerten, informellen Wissenstransfer und Lernen in einer selbstorganisierten Kleingruppe von vier bis fünf Personen (»Circle«) auf. Ein selbstgewähltes, individuelles Lernziel, ein konkreter Leitfaden (Circle-Guide mit Übungen) und fünf Grundprinzipien (u. a. für transparentes, kollaboratives Arbeiten) geben einem WOL-Circle zwölf Wochen lang Anregungen und Struktur. Die wöchentlichen ein- bis zweistündigen Circle-Treffen, bestehend aus Feedback und Austausch zu den Übungen, Diskussion und Reflexion, finden analog oder digital statt. Besonders reizvoll ist diese Methode für Individuen und Organisationen, da sie in verschiedenen Kontexten und zudem mehrfach angewandt werden kann. Mit immer wieder frisch zusammengesetzten Circles, neuen Lernzielen sowie bedarfsgerechten Übungen und Circle-Ablauf entwickelt sich Circle für Circle ein individuelles Lern- und Wissensnetzwerk. WOL zielt neben Lernen, Zielerreichung und Karriereentwicklung auch darauf ab, relevante und belastbare Arbeitsbeziehungen aufzubauen und stärkt so das soziale Kapital und die Vernetzungskompetenz der Teilnehmenden. Obwohl die Bestandteile des WOL-Ansatzes einzeln betrachtet wenig spektakulär sind, wurden sie von Stepper auf wirksame Weise zusammengesetzt und mit aktuellen Themen wie Kollaboration, Lernen in Netzwerken und der sinnvollen Nutzung sozialer Medien verknüpft. Darüber hinaus wird WOL auch als Haltung verstanden, welche nach Einschätzung von 53 Teilnehmenden gezielt den kulturellen Wandel in Organisationen fördern und Wissens-Silos auflösen kann (Schuller 2019). Daher bietet dieser Ansatz gerade im Kontext von Intrapreneurship vielfältige Potentiale.

Nicht nur große, finanziell gut ausgestattete Unternehmen profitieren von den Chancen des positiven Personalmanagements. Insbesondere auch Führungskräfte und Teams in kleinen und mittleren Unternehmen ohne Personalabteilung können diese positiven (Mikro-)Methoden leicht in den Arbeitsalltag integrieren.

4. Fazit: Positive Personalentwicklung ist innovationsförderlich

Die Innovationsstärke eines Unternehmens profitiert von positiver Arbeitskultur und positivem psychologischem Kapital der Innovator:innen und der indirekt am Prozess Beteiligten. Unsere Erfahrung zeigt: Obwohl die Vorteile von positivem Management wissenschaftlich bekannt sind, werden diese bislang im Kontext von Geschäftsmodellinnovationen vernachlässigt. Dabei bringt hohes psychologisches Kapital sowohl Vorteile für Beschäftigte als auch für Organisationen. Da der vorliegende Diskussionsbeitrag auf einer Sekundäranalyse qualitativer Daten von Befragten der Haus- und Gebäudetechnik basiert, ist die Aussagekraft begrenzt. In weiteren Studien könnte der Einfluss von psychologischem Kapital auf die Innovationsstärke der Einzelnen und des Unternehmens quantitativ untersucht werden.

Insofern sehen wir die Stärkung des psychologischen Kapitals durch positive Personalentwicklung als einen wesentlichen Bestandteil im Umgang mit Opponenten im Innovationsprozess von digitalen Geschäftsmodellen. Dies steht im Gegensatz zu unseren Beobachtungen von Geschäftsmodellprozessen in Organisationen, wo das Personalmanagement häufig eher als bremsende Einheit bzw. Opponent wahrgenommen wird. Einen Impuls für eine neue Rolle des HRM zu etablieren, bietet das Investitionsprogramm von Neyer und Mueller (2021). Denn unsere Beobachtungen zeigen auch: HR Management kann erfolgreicher Treiber von Innovationskultur und Intrapreneurship sein.

5. Literatur

- Beiner S, Trabert T, Kinkel S, Müller J, Cherubini E, Lehmann C (2021) Identifikation und Validierung von Teamkompetenzen für die Entwicklung digital vernetzter Geschäftsmodelle. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52, 227–243.
- Bolier L, Haverman M, Westerhof GJ, Riper H, Smit F, Bohlmeijer E (2013) Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. BMC Public Health, 13 (1), 1–20, <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-13-119>.
- Castrellon Gutierrez B (2018) Die Nachhaltigkeitsorientierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Der Unternehmer als Universalpromoter (1. Auflage). Josef Eul Verlag, Siegburg, 371.
- Fredrickson B (2011) Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Campus-Verlag, Frankfurt, 297.
- Lorenz T, Beer C, Pütz J, Heinitz K (2016) Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). PloS one, 11 (4).
- Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Norman SM, Combs GM (2006) Psychological capital development: toward a micro-intervention. Journal of Organizational Behavior, 27 (3), 387–393.
- Luthans F, Luthans KW, Luthans BC (2004) Positive psychological capital: beyond human and social capital. Business Horizons, 47 (1), 45–50.
- Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ (2007) Psychological capital. Developing the human competitive edge. Oxford University Press, Oxford, New York, viii, 246.

- Müller J, Kurzmann A, Castrellon Gutierrez B, Neyer A-K (2021) Erfolgsfaktor Gute Arbeit 4.0.: Anwendungsfall digital vernetzte Geschäftsmodelle.
- Neyer A-K, Müller J (2021) Strategische Kompetenzentwicklung für HR: Impulse für ein Investitionsprogramm. In: Gröbel R, Dransfeld-Haase I (eds.). Handbuch Strategische Personalarbeit. Bund-Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 241–262.
- Rose N (2019) Arbeit besser machen. Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung (1 ed.). Haufe, Freiburg, 384.
- Schuller I (2019) Working Out Loud. Ein Instrument für Personalentwicklung der Zukunft. Masterarbeit., unpublished. Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern.
- Stepper JC (2020) Working out loud. Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. Verlag Franz Vahlen, München, 258.
- Wirtschaftswoche 2021 (2021) Das Millionen-Geschäft mit den Aufzugdaten. Unternehmen, Mittelstand und Weltmarktführer, 29. April 2021. Abgerufen am 30. September, 2021. <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/familienkonzern-steigt-bei-aufzug-start-up-ein-das-millionen-geschaeft-mit-den-aufzugdaten/27143150.html>.

Danksagung: Die vorliegenden Erkenntnisse entstanden im Verbundvorhaben AgilHybrid “Agile Kompetenzentwicklung für vernetzte Arbeit in hybriden Geschäftsmodellen des Mittelstands“, FKZ: 02L17B034. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**
Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast
im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003
Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de