

# 03

## ERFOLGSFAKTOR GUTE ARBEIT 4.0: ANWENDUNGSFALL DIGITAL VERNETZTE GESCHÄFTSMODELLE

.....  
*Gute Arbeit* neu denken?!

.....  
*Gute Arbeit 4.0* – ein bewährtes Konzept in neuem Licht

.....  
Wertschöpfung durch *Gute Arbeit 4.0*: Einfach – aber nicht leicht?

.....  
Workbook zur Unterstützung bei der Umsetzung  
.....

Juliane Müller  
Anne Kurzmann  
Barbara Castellon Gutierrez  
Anne-Katrin Neyer

# IMPRESSUM

## Herausgeber:

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance  
Große Steinstrasse 73  
06108 Halle  
<https://personal.wiwi.uni-halle.de/>

## Über die Autorinnen:

**Juliane Müller**, M.Sc., ist wissenschaftliche Projektmitarbeiterin im Verbundprojekt AgilHybrid am Lehrstuhl für Personalwirtschaft & Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Die transferorientierte Personalpsychologin forscht zu positivem Management, diversitysensibler Personalentwicklung und ist Kopf der Initiative MUTterschaftlerin.

**Anne Kurzmann**, M.Sc., ist Stipendiatin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwirtschaft & Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Zuvor absolvierte sie den Masterstudiengang Human Resources Management an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Sie erforscht insbesondere agiles Verhalten in Unternehmen.

**Dr. Barbara Castrellon Gutierrez** arbeitet am Lehrstuhl für Personalwirtschaft & Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ihre Schwerpunkte sind dabei Nachhaltigkeitsorientierung, Gute Arbeit, Change Management und Frauen in Führung.

**Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personalwirtschaft & Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Programmverantwortliche für den Masterstudiengang "M. Sc. Human Resource Management". Sie ist akademische Direktorin am Center for Leading Innovation and Cooperation (CLIC) an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

## Zitation:

Müller, J., Kurzmann, A., Castrellon Gutierrez, B., & Neyer, A.K. (2021). Erfolgsfaktor Gute Arbeit 4.0: Anwendungsfall digital vernetzte Geschäftsmodelle. HR Insights, Vol. 3.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/37260.2>

## Bildnachweis Deckblatt:

Bild Personen: By Rido - shutterstock.com  
Bild Struktur: K!NGW!N - stock.adobe.com

## Über HR Insights:

HR Insights ist eine Publikationsreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In dieser Publikationsreihe werden wir regelmäßig unsere aktuellen Forschungsergebnisse präsentieren.

---

## Gute Arbeit neu denken?!

Durch den stetigen Wandel und die damit verbundene zunehmende Digitalisierung und Globalisierung ändern sich auch die Arbeit und folglich die Anforderungen an die Menschen, insbesondere an Wissensarbeitende, in Organisationen (Picot, Reichwald, Wigand, Möslin, Neuburger & Neyer, 2020). Während durch die zunehmend digitalen Möglichkeiten einerseits die Zufriedenheit bezüglich der Entscheidungsspielräume sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie steigt, wächst gleichermaßen die Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016). Aktuelle Zahlen verdeutlichen die negativen Auswirkungen und neuen Herausforderungen für Beschäftigte: Aus dem DGB-Index Gute Arbeit des Jahres 2019 geht hervor, dass jede\*r Dritte innerhalb der letzten 12 Monate im Vergleich zum vorherigen Jahr deutlich mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen musste. Auch beschrieben 36 Prozent der Befragten ihr Gefühl nach der Arbeit oft bis sehr häufig als "leer und ausgebrannt". Generell wird der Arbeitsstress in der Publikation als "besorgniserregend" betitelt (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2019). Die aktuellen Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie und erste wissenschaftliche Untersuchungen dazu lassen vermuten, dass sich diese Tendenzen weiter verschärfen. Doch die Folgen *schlechter Arbeit* beeinflussen nicht nur die individuelle Ebene von Beschäftigten. Fehlende Zusammenarbeit im Team und Ausfälle durch die skizzierten psychischen oder physischen Belastungen sowie hohe Fluktuation oder Demotivation können letztendlich zu schlechten Unternehmensergebnissen oder zu einem bei Weitem nicht ausgeschöpften Potential führen (Fuchs, 2006).

Während das schon lange bekannte Konzept Gute Arbeit häufig als "nice to have" betrachtet wird, finden die Folgen schlechter Arbeit zu wenig Beachtung. Auch werden die wachsenden wissenschaftlichen Erkenntnisse zu positiver Unternehmens- und Personalführung (u. a. Brohm, 2016; Luthans, Luthans & Luthans, 2004) von deutschen Unternehmen bislang wenig berücksichtigt (Rose, 2019a; Schermuly, 2019). Dabei kann *Gute Arbeit 4.0* insbesondere für die mittelständischen Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Wenn sich Menschen im beruflichen Kontext wohlfühlen, sind sie beispielsweise leistungsfähiger, zufriedener, bleiben länger in Unternehmen (Schermuly, 2019) und fördern dadurch gleichzeitig deren Wettbewerbsfähigkeit.

Dieser Beitrag präsentiert Unternehmensleitung, Organisations- und Personalentwicklung ein dreistufiges Handlungsschema zur Umsetzung des Konzepts *Gute Arbeit 4.0* und die maßgeblichen neuesten Erkenntnisse sowie theoretischen Grundlagen. Dazu beleuchten wir das neue Konzept *Gute Arbeit 4.0* und die positiven Auswirkungen ausgewählter Aspekte auf individueller, Team- und organisationaler Ebene. Im ersten Teil stellen wir hierfür das neue Konzept *Gute Arbeit 4.0* als eine

entsprechend der Digitalisierung und Industrie 4.0 erforderliche Weiterentwicklung des Konzepts *Gute Arbeit* (z. B. Fuchs, 2006; Zech, 2019) vor. Der zweite Teil präsentiert Anwendungsbeispiele aus dem BMBF-geförderten Transferprojekt AgilHybrid<sup>1</sup>, in dessen Fokus die Entwicklung interner Innovationen und digital vernetzter Geschäftsmodelle (DVGM) steht.

---

## ***Gute Arbeit 4.0* – ein bewährtes Konzept in neuem Licht**

In Zeiten von New Work wird gutes Arbeiten unterschwellig häufig mit Bällebad, Post-Its und Kickertisch gleichgesetzt. Doch zu den Konzepten *Gute Arbeit* und auch *Gute Arbeit 4.0* gehört weitaus mehr. Nach dem bisherigen Verständnis des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) geht *Gute Arbeit* mit entwicklungsförderlichen und belastungsarmen Arbeitsbedingungen, möglichst wenig Fehlbeanspruchung, umfangreichen Ressourcen sowie Arbeitsplatzsicherheit und leistungsgerechtem Einkommen einher (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2017).

Angesichts der insbesondere durch die Digitalisierung entstandenen aktuellen Herausforderungen und Veränderungen der Industrie 4.0 entwickelt sich auch die Arbeit hin zu Arbeit 4.0, welche im Kontext von Vernetzung, Wertewandel und sozialen Änderungen stattfindet und mit Aspekten wie der Interaktion von Mensch und Maschine oder der Entwicklung neuer, vernetzter Geschäftsmodelle einhergeht (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015). Insbesondere diese Entwicklung ist Themenschwerpunkt im Projekt AgilHybrid und wird im Folgenden ausführlicher behandelt. Die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationsweisen, technische Möglichkeiten (z. B. künstliche Intelligenz) sowie veränderte Organisationsstrukturen (z. B. virtuelle Unternehmen) führen auch dazu, dass Mitarbeitende mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert werden (Picot et al., 2020). So bringt die Digitalisierung auch zahlreiche Schattenseiten mit sich und die bereits seit den 1970er und 1980er Jahren immer wieder diskutierte Frage nach der Humanisierung der Arbeit (Schmucker, 2020) rückt zunehmend in den Vordergrund. Auch das Konzept *Gute Arbeit* bedarf demnach einer Weiterentwicklung, um sein volles Potential entfalten zu können. Doch welche (neuen)

---

<sup>1</sup> AgilHybrid bezeichnet das Verbundvorhaben "Agile Kompetenzentwicklung für vernetzte Arbeit in hybriden Geschäftsmodellen des Mittelstands", Förderkennzeichen 02L17B033. 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.

Anforderungen an *Gute Arbeit* resultieren aus dem Wandel hin zur Industrie 4.0 bzw. Arbeit 4.0? Wie sieht dieses neue, dringend benötigte Konzept *Gute Arbeit 4.0* aus? Und wie kann dieses im Unternehmen bestmöglich implementiert werden?

### **Das ursprüngliche Konzept: *Gute Arbeit***

Die Grundlagen der Forschung über *Gute Arbeit* entstammen verschiedenen Denkansätzen aus einerseits der International Labour Organization und andererseits dem staatlichen Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ in Deutschland (Conrads, Guggemos & Klevenow, 2020). Im Jahr 2006 wurde das Konzept *Gute Arbeit* durch Tatjana Fuchs in Zusammenarbeit mit der Initiative Neue Qualität für Arbeit (INQA) im Rahmen einer umfassenden, repräsentativen Studie mit dem Titel „Was ist gute Arbeit?“ tiefer untersucht und einerseits Belastungen, Beanspruchungen, Anforderungen, Ressourcen und Stressoren bei der Bewältigung des Arbeitsalltages und andererseits die eigenen Erwartungen an *Gute Arbeit* selbst abgefragt (Fuchs, 2006). Seit 2007 werden jährlich die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Deutschland durch die Repräsentativstudie „DGB Index Gute Arbeit“ erhoben und veröffentlicht (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021).

*„Gute Arbeit“ bedeutet aus der Sicht von Arbeitnehmer/-innen, ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Anerkennung zu erhalten und soziale Beziehungen zu entwickeln. Positiv wird Arbeit bewertet, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, z.B. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten und gutes soziales Klima zu den Vorgesetzten und Kolleg/-innen. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass das Anforderungsniveau nicht zu stark als belastend empfunden wird. (Fuchs, 2006: 8)*

Ähnlich definiert Zech (2019) die Qualität von Arbeit: Diese sei gut, wenn die Ressourcen, die eine Person durch Arbeit zurückerstattet bekommt, höher sind als die Ressourcen, die sie investiert. Auch die internationale Forschung zu Work-Life-Balance argumentiert in eine ähnliche Richtung (Hirschi, Shockley & Zacher, 2020). Jede Arbeitsleistung ruft nach einer adäquaten Gegenleistung. Rose (2019a) verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass Beschäftigte neben monetärem Einkommen zunehmend mentales Einkommen als Gegenleistung wünschen. Dahinter lässt sich das Prinzip der Reziprozität, des wechselseitigen Geben und Nehmens erkennen, welches Grundlage für den psychologischen (Arbeits-)Vertrag zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden darstellt. Dieser individuelle Vertrag besteht aus nicht einforderbaren Erwartungen im Rahmen der Arbeitsbeziehung, welche auf gegenseitigen zumeist impliziten Versprechungen basiert (Huf, 2011). Die Güte von Arbeit hängt folglich nicht nur von expliziten Arbeitsbedingungen und -verträgen ab, sondern darüber hinaus von intakten psychologischen Arbeitsverträgen bzw. Erfüllung der sozialen Norm Reziprozität.

## ***Gute Arbeit 4.0* – Was ist neu?**

Der Fokus des bisherigen Verständnis von *Gute Arbeit* (z. B. Fuchs, 2006; Zech, 2019) liegt insbesondere auf der Abwesenheit von Krankheit, Stress und Belastung. Doch *Gute Arbeit* im Kontext der Digitalisierung 4.0 braucht in unseren Augen mehr als das: nämlich den Fokus auf die positive Abweichung, auf das Außerordentliche. Denn in Zeiten, in denen künstliche Intelligenz auf dem Weg ist, in vielen Bereichen einiges besser zu können als der Mensch, sollten wir unsere einzigartigen, menschlichen Qualitäten stärken. Daher berücksichtigt *Gute Arbeit 4.0*, als Konzept, zusätzlich **qualitative Faktoren der Arbeitskultur (Positivität)** und fokussiert auf die **Reziprozität insbesondere mentaler Ressourcen**, um den Herausforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden.

Während die Elemente Guter Arbeitsgestaltung, die Faktoren wie strukturelle Arbeitsbedingungen, monetäres Einkommen und Gesundheitsschutz umfassen, mit denen des ursprünglichen Konzepts *Gute Arbeit* übereinstimmen, werden die qualitativen Faktoren der Arbeitskultur in eine neue Perspektive gerückt. Genutzt werden dafür Erkenntnisse aus der positiven Psychologie, welche sich explizit auf positive Aspekte wie beispielsweise Stärken, Motivation oder Werte beziehen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Denn eine zentrale Erkenntnis dieser noch jungen Forschungsdisziplin lässt sich auf die Arbeitsforschung übertragen: Das regelmäßige Erleben von Positivität bzw. positiver Gefühle fördert die langfristige mentale Gesundheit (u. a. Fredrickson, 2011). Insofern erweitert das hier vorgestellte Konzept *Gute Arbeit 4.0* den bestehenden Ansatz um die neue Perspektive der positiven Ausgestaltung einer Kultur, welche den Anforderungen der Industrie 4.0 gerecht werden kann. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein tieferer Blick auf das in den 1990er Jahren entwickelte PERMA-Modell vom Pionier der positiven Psychologie, Martin Seligman (Seligman, 2014), welches die fünf Säulen des Lebensglücks beschreibt: positive Emotionen, positive Beziehungen, Engagement, Sinnerleben sowie Leistungserfahrungen (Seligman, 2018). Diese Säulen prägen auch im Arbeitskontext das individuelle Glück sowie die wahrgenommene Arbeitskultur – eine Erkenntnis, die das Verständnis von Arbeitsleistung und Gegenleistung um Positivität bzw. Arbeitsglück und eine bisher wenig beachtete Kapitalart ergänzt: das positive psychologische Kapital. Dieses ist ein zentrales Element des Konzepts *Gute Arbeit 4.0* und ermöglicht im Zusammenspiel mit Reziprozität einen ganzheitlichen Blick auf die Güte von Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich bereits an dieser Stelle festhalten: *Gute Arbeit 4.0* wird als ganzheitliches Konzept sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene (Conrads et al., 2020) definiert, welches auf dem ursprünglichen Konzept *Gute Arbeit* aufbaut, dieses im Kontext der Digitalisierung und Arbeit 4.0 betrachtet sowie in Bezug zu Positivität und Reziprozität setzt. Für Unternehmen wird dadurch deutlich, dass eine Gestaltung von *Gute Arbeit 4.0* nicht mit einzelnen Maßnahmen

umfassend und erfolgreich gelingen kann, sondern vielmehr eine durchdachte Strategie unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren sowie deren Zusammenspiel benötigt wird.

***Gute Arbeit 4.0* fokussiert, angesichts der neuen, vernetzten, digitalen Arbeitswelt und basierend auf dem DGB-Verständnis Guter Arbeit, zusätzlich auf die Stärkung psychologischer Ressourcen von Individuen und Teams sowie auf eine positive Arbeitskultur in Organisationen.**

Im Folgenden werden drei Faktoren vorgestellt, welche das neue Verständnis von Guter Arbeit, *Gute Arbeit 4.0*, genauer beleuchten und ein umfassendes Bild des neuen Konzepts zeichnen.

### **Faktor 1: Ein erweitertes Verständnis von Arbeits- und Unternehmenserfolg und Reziprozität**

Bisher wird der Arbeits- und Unternehmenserfolg überwiegend über "kalte Leistung" gemessen. Eine ausschlaggebende Rolle spielen dabei Key Performance Indicators (KPIs), durch welche Leistungen gemessen sowie Verluste identifiziert werden können und somit der Fortschritt eines oder mehrerer Prozesse hinsichtlich einer vorher definierten Zielsetzung gemessen werden kann (Lindberg, Tan, Yan & Starfelt, 2015). Michaela Brohm-Badry, Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Positiv-Psychologische Forschung (DGPPF), schlägt vor, künftig ein humanistisches Leistungsparadigma anzuwenden. Sie kritisiert das bisherige physikalische, kalte Leistungsverständnis, wonach Leistung in Form von Arbeit gemessen an benötigter Zeit verstanden und anhand ihrer Effektivität und Effizienz gemessen wird. Ihr Vorschlag der "heißen Leistung" berücksichtigt neben der benötigten Zeit für ein Outcome auch den Menschen mitsamt individuellem Wohlbefinden (Brohm-Badry, 2016). Dieser Ansatz wird für das Konzept *Gute Arbeit 4.0* herangezogen, um den Menschen – sowohl als Individuum als auch als Team – mit all den Facetten persönlicher Ressourcen in die Unternehmensbilanz einzubeziehen und den Unternehmenserfolg dementsprechend sowohl als kalte als auch als heiße Leistung zu messen. Damit finden sich auch Anknüpfungspunkte an die Nachhaltigkeitsdebatte nach langfristigem Erfolg, welcher neben den ökonomischen auch ökologische und soziale Kriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit einbezieht (Castrellon Gutierrez, 2018).

Ein solch erweitertes Verständnis von Leistung wirkt sich auch auf die Gegenleistung aus, welche im Sinne der Reziprozität bzw. des ungeschriebenen psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden erwartet wird. Seitens der Arbeitgebenden können die durch Arbeit 4.0 gestiegenen Anforderungen an Beschäftigte (erwartete Leistung) im Umgang mit einer zunehmend vernetzten und digitalen Welt durch eine breitere Auffassung von Gegenleistung – als heiße und kalte Gegenleistung –

ausgeglichen werden. Insbesondere durch eine Fokussierung auf mentale Ressourcen und Arbeitsglück lassen sich Gegenangebote in Qualität oder Quantität implizit oder explizit erweitern, was letztlich einen Wettbewerbsvorteil durch positive Positionierung als Arbeitgebende ermöglicht. Insofern beinhaltet *Gute Arbeit 4.0* den Reziprozitätsgedanken.

## **Faktor 2: Positives psychologisches Kapital (PsyCap) als wertvolle Ressource**

Eine zentrale Rolle für *Gute Arbeit 4.0* spielen jene Ressourcen, die der Mensch im Sinne der Reziprozität in die Arbeit hineinbringt und aus ihr herauszieht. Neben **ökonomischem Kapital**, das in der Bilanz der Unternehmen die zentrale Rolle spielt, gibt es weitere Arten des Kapitals: Einmal das **Humankapital**, d. h. die Mitarbeitenden mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen und ihrer Energie sowie auch das **soziale Kapital**, also die sozialen Netzwerke und Beziehungen, die Mitarbeitende einbringen (Luthans et al., 2004). Wie oben bereits erläutert, bezieht das positive Management neben diesen drei Arten des Kapitals zusätzlich das **positive psychologische Kapital (PsyCap)** ein. Dieses wissenschaftlich fundierte und gut erforschte Konzept des PsyCap ist für Organisationen bzw. die Personalentwicklung besonders reizvoll, da dieses valide messbar und veränderbar, sprich trainierbar, ist. Zudem ist belegt, dass PsyCap wünschenswertes Arbeitsverhalten wie Arbeitsleistung, prosoziales Verhalten, organisationales Commitment sowie auch eine reduzierte Fluktuationsabsicht fördert.

Unter Berücksichtigung verschiedener Kapitalarten für *Gute Arbeit 4.0* kann Arbeits- und Unternehmenserfolg viel umfassender definiert und erreicht werden. Die Relevanz des sozialen Kapitals für den individuellen Karriereerfolg (Barthauer, Spurk & Kauffeld, 2016) und Unternehmenserfolg (Adler & Kwon, 2002) ist bereits erforscht. Hingegen wird im beruflichen Kontext mentales Kapital (Rose, 2019a) bisher allenfalls am Rande betrachtet, obwohl Menschen neben der monetären Entlohnung für die erbrachte Leistung auch mental entlohnt werden wollen. Einen Ansatzpunkt hierfür bietet, durch die individuelle Betrachtungsebene, das oben erwähnte **positive psychologische Kapital (PsyCap)**, welches eine Kombination aus vier positiven, individuellen mentalen Charakteristika bezeichnet, die Mitarbeitende beschreiben (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Die vier Ressourcen des PsyCap umfassen *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) (Luthans et al., 2004). Im Konzept *Gute Arbeit 4.0* ist das positive psychologische Kapital die Grundlage. Je ausgeprägter das positive Kapital in Organisationen ist, umso besser ist auch die Basis für *Gute Arbeit 4.0*.

PsyCap kann auf Seite der Arbeitgebenden in der **Personalauswahl** berücksichtigt werden und auf Seite der Arbeitnehmenden die Verhandlungsposition von Bewerbenden stärken, die in ihr PsyCap investieren. Darüber hinaus sollte ebenfalls die **Personalentwicklung** das PsyCap in den Fokus nehmen. Denn psychologisches Kapital ist gut messbar und kann mit wissenschaftlich fundierten, positiven (Mikro-) Interventionen trainiert werden (Luthans, 2002; Luthans et al., 2007). Insbesondere zur Stärkung ihrer **Zukunfts- und Innovationsfähigkeit** sollten Organisationen das psychologische Kapital ihrer Mitarbeitenden messen und trainieren. PsyCap kann als Innovationsmotor dienen (Rose, 2019a), wenn die Personalentwicklung gezielt in die Stärkung des psychologischen Kapitals investiert. Dann werden die Mitarbeitenden selbstwirksamer, belastbarer, hoffnungsvoller, risikofreudiger und kreativer.

**Gute Personalarbeit fördert unter anderem die Belastbarkeit, Selbstwirksamkeit, Zufriedenheit, Gesundheit, Kreativität und Engagement der Mitarbeitenden und gilt als Innovationsmotor.**

Im beruflichen Kontext wirkt PsyCap sowohl positiv auf die Leistungsvoraussetzungen als auch auf das Leistungsniveau der Mitarbeitenden sowie die organisationale Leistungsfähigkeit (Rose, 2019a). Positive emotionale Wirkungen eines erhöhten PsyCap auf die Gesundheit, das Wohlbefinden, die allgemeine Zufriedenheit, positive Emotionen sowie auf die Entwicklung des prosozialen Verhaltens, des Engagements und individueller Kompetenzen stärken die Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeitenden und diese werden produktiver und zufriedener. Darüber hinaus steigt auch die gesamte organisationale Leistungsfähigkeit. Diese Wirkung kann dabei unabhängig von der genutzten Messmethode sowohl bei Selbst- und Fremdeinschätzung als auch bei Untersuchungen mittels objektiver Leistungsindikatoren gemessen werden (Reinhardt, 2013). Nicht nur die Mitarbeitenden profitieren von dieser Stärkung und den ebenfalls damit verbundenen arbeitsunabhängigen Vorteilen.

**Gleichfalls entwickelt sich für Organisationen die Chance für eine gelingende Beziehung zu den Arbeitnehmendenvertretungen: Denn Gute Arbeit 4.0 vereint die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen und stellt insofern eine Win-Win Situation dar.**  
(Rose, 2019a; Schermuly, 2019)

Die gute Nachricht ist: Nicht nur erfolgreiche, große und finanziell gut ausgestattete Unternehmen haben die Möglichkeit, von den Vorteilen positiver Unternehmens- und Personalführung zu profitieren. Mit genug Zeit – in den meisten Fällen zwei bis vier Jahre – sowie hohem Engagement durch

Führungskräfte und Unternehmensleitung kann jedes Unternehmen die Kultur hin zu einer für alle Organisationsmitglieder und wirtschaftlichen Erfolg förderlichen Kultur wandeln (Great Place to Work® Institute, zitiert nach Rose, 2019a).

### **Faktor 3: Positivität und Arbeitskultur**

Der dritte zentrale Faktor des Konzepts *Gute Arbeit 4.0* ist eine **positiv gestaltete Arbeitskultur**. Diese umfasst unternehmensübergreifend jene Aspekte, die Werte, Normen sowie ein stärkendes und wachstumsorientiertes Handeln und Verhalten am Arbeitsplatz im Sinne der Positivität bestimmen.

Laut Seligman, Steen, Park und Peterson (2005) besteht Positivität aus Emotionen (z. B. Freude, Liebe, Dankbarkeit), Charaktereigenschaften (z. B. Fairness, Hoffnung, Freundlichkeit) und Institutionen, in denen angenehme Emotionen erlebt werden dürfen. Dagegen heißt Positivität nicht, stets ausschließlich positive Emotionen zu erleben oder anderen zu zeigen. Angst, Trauer oder Wut sind normale menschliche Emotionen, die allerdings in der Gesellschaft überwiegend negativ besetzt sind. Werden diese negativ konnotierten Emotionen dauerhaft unterdrückt und mit positiven Emotionen verdeckt, um im Arbeitsalltag fröhlich zu wirken, spricht die Literatur von toxischer Positivität (Chiu, 2020), denn aufgeschoben heißt nicht aufgehoben und statt zu verschwinden, können negative Emotionen noch intensiver werden (Gross & Levenson, 1997). So führt das Ignorieren negativer Emotionen zu Gefühlsstau und emotionalem Stress, wodurch Herzerkrankungen, Depressionen oder Angststörungen ausgelöst werden können (Gross & Levenson, 1997; Mund & Mitte, 2012). Hingegen bergen negative Emotionen Wachstums- und Veränderungspotential, wenn sie angenommen, gefühlt und reflektiert werden. Zusätzlich gilt für positive Gefühle: Steter Tropfen höhlt den Stein – regelmäßiges Erleben baut den Speicher auf. Insofern erfordert Positivität im Arbeitskontext keineswegs die dauerhafte Unterdrückung negativer Emotionen, sondern ein Bewusstsein, dass jede Emotion ihre Daseins-Berechtigung und einen Nutzen besitzt.

Als zentrales Modell für Positivität und folglich für positive Arbeitskultur und ihre Faktoren dient das **PERMA-Modell** nach Seligman (2011). Demnach kann Wohlbefinden, auch am Arbeitsplatz, erreicht werden durch

- das regelmäßige Erleben *positiver Emotionen*,
- *Engagement*, d. h. das Erleben von Erfüllung und Flow durch Arbeit,
- *Beziehungen*, d. h. soziale Erfüllung durch Gemeinschaft und Zusammenarbeit,
- *Sinn*, d. h. das Erkennen des Wertes der eigenen Arbeit für das Gesamte und
- *Zielerreichung*, d. h. das Wohlbefinden durch kontinuierliche Erfolge (Seligman, 2011).

Die positiven Beziehungen, welche im engen Zusammenhang mit einer positiven Arbeitskultur stehen, tragen dabei einen erheblichen Anteil zur Wertschöpfung in Unternehmen bei, da durch diese der

Energiezustand von Teams, Abteilungen oder der gesamten Organisation gestärkt werden kann (Rose, 2019b). Diese Sichtweise der Wertschöpfung durch Beziehungen beruht auf der Annahme, dass eine Organisation auf einer Vielzahl an Interaktionen aufgebaut ist, welche interne sowie auch externe Akteure einschließen (Rose, 2019b). Diese auf ebendiesen Beziehungen basierende relationale Energie kann durch Begegnungen und Interaktionen sowohl generiert, geschwächt oder sogar vernichtet werden. Menschen nehmen diese Energie als motivationale Kraft wahr (Baker, 2019) und können diese auf andere Menschen übertragen. Um negative Energieströme zu vermeiden, können verschiedene Maßnahmen, bspw. von einer relationale Energien berücksichtigenden Personalauswahl bis hin zur Gestaltung des Arbeitsplatzes oder technologische Unterstützung, zur Beeinflussung relationaler Energie ergriffen werden (Rose, 2019b). Gemessen werden kann relationale Energie bspw. durch sogenannte „Heat Maps“, welche eine Übersicht über die Energielevel in Netzwerken zeigen und somit eine gute Grundlage für gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Energie darstellen (Rose, 2019b).

**Jede Interaktion hat das Potential, den Grad der relationalen Energie der Organisation zu ändern – positiv wie negativ. Für eine langfristige Veränderung hin zu einer positiven Arbeitskultur sind positive Beziehungen daher essenziell.**

Dass die relationale Energie einen Einfluss auf die Beziehungen von Mitarbeitenden und Führungskräften hat, zeigen Owens, Baker, Sumpter und Cameron (2016), deren Studie einen positiven Zusammenhang von Leistung und Engagement der Mitarbeitenden mit dem Level an relationaler Energie ihrer Führungskräfte aufzeigen. Führungskräfte agieren demnach als Energie-Broker und können durch Positivität sowohl das PsyCap des Teams, der Abteilung oder gar der gesamten Organisation als auch weitere Kapitalarten, wie bspw. das ökonomische Kapital, erhöhen (Owens et al., 2016). Große Unternehmen wie Facebook nutzen diese Erkenntnisse bereits und fördern daher insbesondere die Entstehung positiver Energien, um den Energiefluss zu optimieren. Auch werden die Mitarbeitenden dazu angehalten, regelmäßig das individuelle Energielevel zu reflektieren (Rose, 2019b). Positive Beziehungen stärken demnach nicht nur die Arbeitskultur, sondern wirken auch auf individueller Ebene.

Neben der Stärkung des positiven psychologischen Kapitals spielt auf individueller Ebene die innere Haltung eine wichtige Rolle, welche jedoch ebenfalls in engem Zusammenhang zum Ansatz der relationalen Energie steht: Denn diese drückt sich in Handlungen aus und wird durch Interaktionen weitergegeben. Für eine nachhaltige Human Resources-Strategie bedeutet dies, dass nicht nur auf organisationaler Ebene gedacht wird, sondern auch die individuellen Werte und Haltungen der Mitarbeitenden einbezogen werden. Ebenfalls spielt der Einfluss der Organisationskultur auf die Arbeits-, Kommunikations- und Führungskultur eine wichtige Rolle. Insbesondere Wachstumsdenken und Werte wie Vertrauen und Respekt können einen Nährboden für individuelle, psychologische Sicherheit sowie für positive, energetisierende Beziehungen bilden (Edmondson, 2018). Gleichermaßen förderlich ist eine positive Fehlerkultur. Aus dieser kann eine positive, authentische Lernkultur resultieren und dadurch das iterative Denken in MVP (Minimal Viable Product) stattfinden. An dieser Stelle wird deutlich, dass eine positive Arbeitskultur nicht durch voneinander losgelöste Maßnahmen erreicht werden kann. Ein komplexes Zusammenspiel von individuellen Haltungen und Handlungen, positiven und energetisierenden Beziehungen sowie auch eine fördernde Organisationskultur führen letztendlich zu einer nachhaltigen positiven Arbeitskultur und zu einer Stärkung von *Gute Arbeit 4.0*. Abbildung 1 verdeutlicht die hier vorgestellten Zusammenhänge.

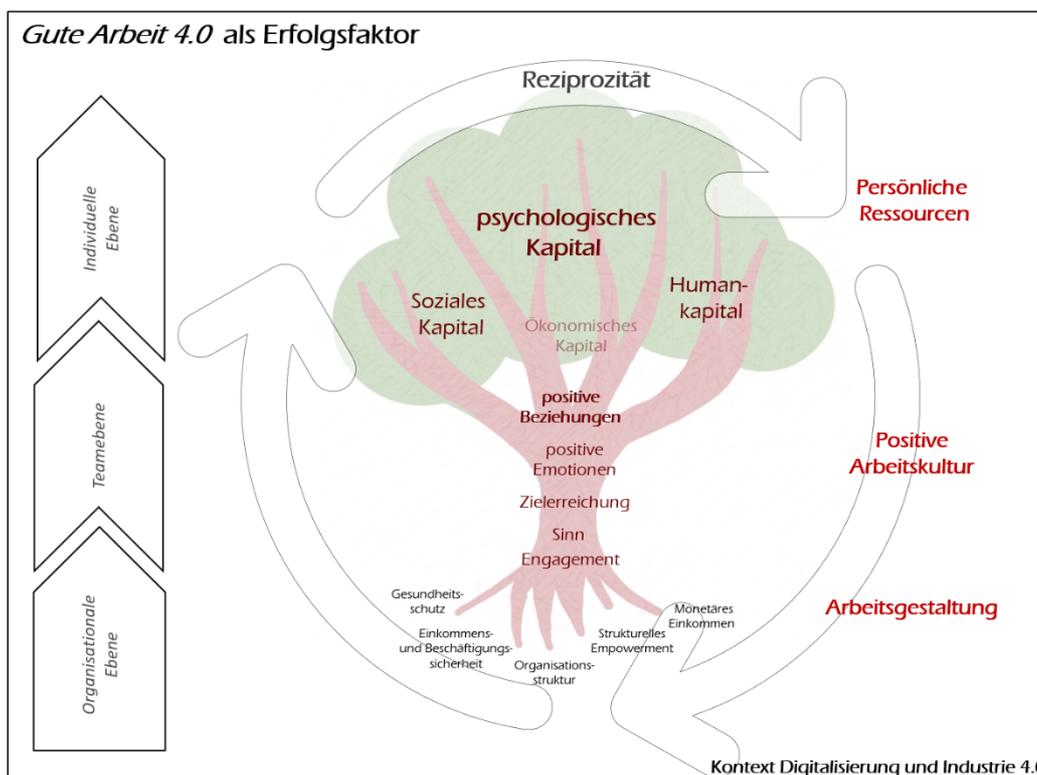


Abbildung 1: Das Konzept Gute Arbeit 4.0. Eigene Darstellung.

Aus den drei genannten Faktoren ergibt sich das umfassende Verständnis von *Gute Arbeit 4.0*:

*Gute Arbeit 4.0 ist ein im Kontext der Industrie bzw. Arbeit 4.0 bestehendes, Organisationsebenen-übergreifendes Konzept, welches das Konzept Gute Arbeit ergänzt um ein erweitertes Verständnis von Arbeits- und Unternehmenserfolg, positives psychologisches Kapital sowie eine positive Arbeitskultur. Für Wissensarbeitende wird im Sinne der Reziprozität sichergestellt, dass eine wechselseitige Beziehung und Balance zwischen Belastungen und Anforderungen dafür sorgt, dass der Input an Energie und Ressourcen in dem Maße bereitgestellt wird, in welchem dieser für die Arbeit abgerufen wird und Output generiert.*

## **Fazit: *Gute Arbeit 4.0* als lohnender und nachhaltiger Beitrag zur Wertschöpfung**

Basierend auf den aktuellen Erkenntnissen der Forschung wird deutlich, dass Gute Arbeit keinesfalls ein in die Jahre gekommenes, verstaubtes Konzept ist. Ergänzt durch den Blickwinkel der Positivität und unter Berücksichtigung der Reziprozität von Ressourcen, insbesondere der des positiven psychologischen Kapitals, ist *Gute Arbeit 4.0* ein Konzept, welches vor allem im Hinblick auf die Bedingungen der Covid-19-Pandemie aktueller denn je scheint. Besonders das Implementieren und Aufrechterhalten guter Arbeitsbedingungen im Unternehmen lohnt sich dadurch, dass das Investment in *Gute Arbeit 4.0* das Potential mit sich bringt, einen langfristigen Output an ökonomischem Kapital und insbesondere psychologischem Kapital zu erwirtschaften und die Wertschöpfung unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte nachhaltig zu entwickeln und zu steigern. Doch wie kann *Gute Arbeit 4.0* erfolgreich in Unternehmen gemessen, entwickelt und implementiert werden? Um dies genauer zu betrachten, wird im Folgenden ein dreistufiges Handlungsschema aufgezeigt, welches mit Praxisbeispielen aus dem BMBF-geförderten Transferprojekt AgilHybrid untermauert ist.

---

## **Wertschöpfung durch *Gute Arbeit 4.0*: Einfach – aber nicht leicht?**

Ausgehend von dem Verständnis, dass *Gute Arbeit 4.0* das Potential besitzt, nachhaltig zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen, stellt sich aus strategischer Perspektive die Frage nach der Messbarkeit, der Entwicklung sowie der Implementierung in Organisationen. Bei der Umsetzung ist ein ganzheitlicher Ansatz zielführend, der folgende, aufeinander aufbauende Aspekte umfasst:

- 1) die Messung *Gute Arbeit 4.0* als Status quo-Erhebung

*Wie nehmen die Mitarbeitenden ihre Arbeit im Unternehmen wahr?*

- 2) die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie basierend auf den Messungen sowie unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie

*Welche Bereiche fördern Gute Arbeit 4.0 bereits und wo ist Handlungsbedarf?*

- 3) die Implementierung von und das Experimentieren mit gezielten Handlungsansätzen

*Was stärkt Mitarbeitende und Unternehmen?*

### **Schritt 1: Die Messung *Gute Arbeit 4.0* als Status quo Erhebung**

Die Qualität von Arbeit bzw. deren Aspekte zu ermitteln, ist durchaus herausfordernd. Mögliche Ansätze zur Messung von *Gute Arbeit 4.0* setzen sich aus branchenspezifischen und unternehmensspezifischen Aspekten zusammen (siehe Abbildung 2).

- 1) Branchenspezifisch wird das bewährte Konzept Gute Arbeit jährlich in Form des **DGB Index Gute Arbeit** (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2017) quantifiziert. Dieser besteht aus den Teilindizes Belastungen, Ressourcen und Einkommen & Sicherheit, welche frei verfügbar (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2017: 20ff.) und in eine Mitarbeiterbefragung integrierbar sind. Um Informationen zum Aspekt Arbeitsgestaltung zu erhalten, können Unternehmen den DGB Teilindex Einkommen & Sicherheit nutzen.
- 2) Für die Entwicklung einer **individuellen Unternehmensstrategie** für *Gute Arbeit 4.0* bedarf es einer unternehmensspezifischen Messung des Status quo der Positivität und des PsyCap unter Berücksichtigung "heißer Leistung", die über die eindimensionale Messung der Arbeitszufriedenheit hinaus geht und Glück bzw. Wohlbefinden multidimensional misst. Die Erkenntnisse der positiven Organisationspsychologie bieten hierfür wissenschaftlich fundierte Ansätze: Der PERMA-Profilier (Wammerl, Jaunig, Mairunteregger & Streit, 2019) ist ein valider, deutschsprachiger Index, mit dem die **fünf PERMA-Dimensionen des Glücks** mittels 23 Fragen erhoben werden. Das **PsyCap** hingegen kann z. B. mit der ebenfalls frei zugänglichen CPC-Skala nach Lorenz, Beer, Pütz und Heinitz (2016) in Form von Selbst- und Fremdeinschätzung mithilfe des PSQ-24 (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006) gemessen werden. Durch die Kombination von Fragen auf organisationaler, Team- sowie individueller Ebene ist es Unternehmen möglich, besser zu verstehen, wie Mitarbeiter\*innen ihre Arbeit empfinden. Ein qualitativer Ansatz zur Messung kann durch den Einsatz von Reflexionstagebüchern realisiert werden, in welchen Mitarbeitende in regelmäßigen Abständen über ihr Befinden reflektieren und so tiefgreifende Einblicke erlangt werden können.



Begleitend: Reflexionstagebuchstudie (quantitativ & qualitativ)

Abbildung 2: Möglichkeiten der Messung von (Teil-)Aspekten von Gute Arbeit 4.0. Eigene Darstellung.

### Praxiseinblicke: Über AgilHybrid, DVGM und die Arbeit mit Reflexionstagebüchern

Das BMBF-geförderte Transferprojekt AgilHybrid beschäftigt sich unter anderem damit, wie *Gute Arbeit 4.0* im Kontext der Entwicklung digital vernetzter Geschäftsmodelle (DVGM) aussehen und diese fördern kann, da insbesondere in diesem Bereich Wachsamkeit, Kreativität, Innovation und Reaktionsfähigkeit von den Mitarbeitenden abverlangt werden.<sup>2</sup> Ein Ziel des Projekts ist, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zu befähigen, selbstständig digital vernetzte Geschäftsmodelle zu entwickeln und durch Erkenntnisse über *Gute Arbeit 4.0* neue Anreize für diese zu schaffen. Ein digital vernetztes Geschäftsmodell ist „*ein nutzungsabhängig skalierbarer, IT-gestützter Geschäftsprozess, der den Kunden durch die Möglichkeit zur digitalen Auswahl und Ausgestaltung einer passenden Leistung einen Mehrwert bietet, daraus Erträge für die Anbieter generiert und dazu mehrere Wertschöpfungspartner (Anbieter) über digitale Infrastrukturen oder Plattformen vernetzt*“ (Beiner, Trabert, Kinkel, Müller, Cherubini & Lehmann, 2021: 1).

Um ein grundlegendes Verständnis über die Veränderungen des Arbeitsalltages, Wahrnehmungen von Arbeit und das Verständnis Guter Arbeit von Mitarbeitenden in den Verbundunternehmen des Projekts AgilHybrid zu erlangen, wurde durch den Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg eine Reflexionstagebuchstudie durchgeführt. Dazu wurden insgesamt 28 Personen aus agil und nicht-agil arbeitenden Teams in fünf Unternehmen über jeweils fünf Wochen begleitet, die sich im Entwicklungsprozess hin zu digital vernetzten Geschäftsmodellen befanden. Durch die Nutzung von quantitativen sowie qualitativen Fragestellungen in den Reflexionstagebüchern konnten umfassende Einblicke in das Arbeitserleben der Befragten erlangt werden. Daraus leiteten sich Schritt 2 und Schritt 3 ab (siehe unten).

<sup>2</sup> Für ein ausführliches Kompetenzmodell siehe Beiner, Trabert, Kinkel, Müller, Cherubini und Lehmann (2021).

## **Reflexionstagebuchstudie: Was ist Mitarbeitenden wichtig?**

Die Auswertung der Reflexionstagebücher ermöglicht tiefgehende Einblicke in den Alltag von Wissensarbeitenden und verdeutlicht die Relevanz der Positivität. Bei der Beschreibung des eigenen Verständnisses bezüglich *Gute Arbeit* wird die Relevanz positiver Psychologie, insbesondere der Säulen des PERMA-Modells (Seligman, 2011), deutlich. So sind den Mitarbeitenden **positive Emotionen** wichtig („*Gute Arbeit vermittelt mir am Ende des Tages oder der Woche das Gefühl, meinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens beigetragen zu haben. Meine Arbeit wird wahrgenommen und wertgeschätzt.*“ Pos. 114). Auch das **Erreichen von Zielen** ist ein zentraler Aspekt („*Gute Arbeit heißt für mich selbstbestimmtes Arbeiten, eigene Ideen mit einbringen zu können und ein klares Ziel zu verfolgen.*“ Pos. 116). Weitere genannte positive Aspekte sprechen auch das **Engagement und die Sinnhaftigkeit der Arbeit** an, wie beispielsweise die Aussage „*Arbeit in einem dynamischen agierenden Team macht Spaß und man hat die Möglichkeit, sich selbst dabei einzubringen und sich weiterzuentwickeln*“ (Pos. 249) oder „*Gute Arbeit bedeutet für mich, Freude an dem zu haben was ich täglich mache und das Gefühl zu haben, dass das was ich tue einen Sinn macht bzw. einen Mehrwert bringt*“ (Pos. 258). Nicht zuletzt sind auch die bereits quantitativ erfassten **positiven Beziehungen**, die Unterstützung durch das soziale Umfeld (vgl. S.11 relationale Energie), häufig thematisiert worden: „*Besonders wertvoll ist der Umgang miteinander, da alle Kollegen sich gegenseitig schätzen und unterstützen*“ (Pos. 114), „*Gute Arbeit bedeutet für mich einen unbeschwerten Arbeitsalltag zu haben und meine Probleme und Herausforderungen mit allen teilen zu können und dabei Kollegen zu haben, die unterstützen*“ (Pos. 408).

## **Schritt 2: Eine ganzheitliche Strategie Gute Arbeit 4.0 im Einklang mit der Unternehmensstrategie**

Conrads et al. (2020) betonen, dass sich eine Gesamtstrategie zur Stärkung von *Gute Arbeit 4.0* wesentlich positiver auf *Gute Arbeit* im Unternehmen auswirkt als einzelne Maßnahmen für sich. Nach Erhebung des im ersten Schritt dargestellten Status quo in den Bereichen Gute Arbeit (Einkommen & Sicherheit und bei Bedarf weitere), Positivität (mittels PERMA-Dimensionen) sowie positives psychologisches Kapital ist es wichtig, nicht nur Stärken und Schwächen im Unternehmen zu identifizieren, sondern auch die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zur Stärkung von *Gute Arbeit 4.0* auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmenswerte abzustimmen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wo und wie möchte sich das Unternehmen langfristig positionieren? Welche Mindsets, Eigenschaften oder Verhaltensweisen sind dafür bei den Mitarbeitenden besonders wichtig?

- Wie können diese durch Positivität und Stärkung des PsyCap bestmöglich gefördert werden unter Berücksichtigung des Wohlbefindens der Mitarbeiter\*innen?

Sollten diese Fragen noch nicht geklärt sein, bietet sich eine Organisationsanalyse (und bei Bedarf zusätzlich Aufgaben- und Personenanalysen) an, durch welche auch ein Status quo und die Vision der Organisation abgesteckt werden können (Schermuly, 2019).

Einen Ansatzpunkt für das lang- und mittelfristige positive Management bietet *Arbeitsgestaltung* und *strukturelles Empowerment*, welches durch demokratische Strukturen zu einer gerechteren Verteilung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen führt (Schermuly, 2019). Für den HRM-Bereich ist neben einer *empowernden Personalauswahl* (konkrete Tipps in Schermuly, 2019: 251 ff.) und *positiver Führung* (Cameron, 2012) insbesondere eine *positive Personalentwicklung* relevant. Während die erstgenannten Ansätze aus einschlägigen Managementzeitschriften bekannt sind, wurde die Besonderheit positiver Personalentwicklung bisher kaum aufgegriffen.

Dabei ist eine positive Personalentwicklung zentral, wenn die Gesamtstrategie darauf abzielt, Mitarbeitende zu selbstwirksamen, hoffnungsvollen, resilienten und optimistischen Personen zu begleiten und zu entwickeln. **Positive Personalentwicklung** umfasst 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, in Vorbereitung). Dabei fokussiert die positive Personalentwicklung hinsichtlich der persönlichen Ressourcen, neben dem Human- und Sozialkapital, insbesondere das positive psychologische Kapital (PsyCap) der Mitarbeitenden.

HR-Mitarbeitende können wesentlich zur Güte von Arbeit 4.0 beitragen, indem sie 1) als strategisch denkende Organisationseinheit die Bedarfe hinsichtlich *Gute Arbeit 4.0* analysieren und in Handlungsstrategien übersetzen, 2) als Lerncoaches fungieren, 3) als Lerndesign-Schaffende neue, unternehmensspezifische Formate und Lernsettings initiieren und 4) als Vermittlungseinheit passende Tools, Instrumente und Wissenskontakte zur Performance-Steigerung zur Verfügung stellen (Graf, Gramß & Edelkraut, 2019). Zudem können sie 5) als Vorbilder und interne werbende Beschäftigte und Führungskräfte für den Kerngedanken Positivität bzw. positive Arbeitskultur sensibilisieren.

Insofern sollten sich HR-Mitarbeitende als Pioniere mit positiver Arbeitskultur und PsyCap auseinandersetzen. Eine gestärkte, positive und lernende HR-Abteilung beschleunigt zudem eine authentische Corporate Learning Kultur, welche eine der wesentlichen Stellschrauben für positive Arbeitskultur und somit für *Gute Arbeit 4.0* darstellt. Dies ist mit einem **neuen Selbstverständnis und einer lernbegleitenden und gesamtstrategisch relevanten Rolle der HR** verbunden

sowie auch mit der Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag von HR für die Organisation. Wie eine stärkenbasierte Investitionsstrategie in die Kompetenzentwicklung von HR aussehen kann, zeigen Neyer und Müller (im Erscheinen). Solch eine nachhaltige Investitionsentscheidung in eine positiv ausgerichtete Personalentwicklung schafft einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für HR und im Umkehrschluss für die Organisation.

### **Eine positive Personalentwicklung, welche durch einen ganzheitlichen Ansatz positive Beziehungen und PsyCap stärkt, ist die Grundlage für *Gute Arbeit 4.0* und somit ein wesentlicher Treiber für nachhaltigen Erfolg.**

Einer positiven Personalentwicklung steht eine Vielzahl an neuen und bewährten Werkzeugen und Tools zur Verfügung (vgl. Schritt 3). Beispielsweise lässt sich das Lern- und Vernetzungsformat Working Out Loud strategisch in einen Top-Down oder Bottom-Up Prozess einbinden, um die in Schritt 1 identifizierten Themen der Positivität bzw. des Konzepts *Gute Arbeit 4.0* unternehmensweit anzugehen. Zwar erfordert auch die positive Personalentwicklung ein systematisches Vorgehen, dennoch steht eine bedürfnisorientierte Entwicklung der individuellen Stärken im Mittelpunkt.

Möchte ein Unternehmen die Mitarbeitenden „empowern“ und Arbeit besser machen, ist es ebenfalls nicht ratsam, die Mitarbeiter\*innen von jetzt auf gleich mit zu vielen Anforderungen wie bspw. neuen Aufgaben, Verantwortlichkeiten oder Entscheidungskompetenzen zu überfordern. Statt nur Maßnahmen zu vermitteln, ist es Aufgabe der HR-Abteilung, den Prozess zu begleiten, um nachteilige Auswirkungen zu vermeiden und den größtmöglichen Nutzen aus Entwicklungsmaßnahmen zu ziehen (Schermuly, 2019). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine positive Personalentwicklung als Fundament zur Umsetzung *Guter Arbeit 4.0* ist, auf deren Basis Mitarbeitende ihre Stärken individuell weiterentwickeln, intrinsisch motiviert arbeiten und die Idee von Positivität im Arbeitskontext erleben können.

#### **Praxiseinblicke: Gemeinsam erste Grundlagen für Werte, Visionen und Positivität schaffen**

Basierend auf der oben beschriebenen Reflexionstagebuchstudie wurden im Rahmen des vom BMBF geförderten Transferprojekts AgilHybrid verschiedene Ideen entwickelt, wie die Hochschulpartner gezielte Hilfestellungen zur Förderung von *Gute Arbeit 4.0* sowie der Kommunikationskultur anbieten können. In einem halbtägigen Workshop mit einem der Praxispartner übernahm die Martin-Luther-Universität die Rolle externer positiver Personalentwicklung und erarbeitete mit Personen verschiedenster Unternehmensbereiche wichtige Unternehmenswerte, eine positive Kommunikationslandkarte als Vision und gezielte Methoden zur Umsetzung. So wurden kleine und

leicht integrierbare Methoden wie KUDO-Karten oder What Went Well (siehe Schritt 3) als Maßnahmen identifiziert, um eine positive interne Kommunikationskultur zu schaffen, auf welcher das Unternehmen in Zukunft aufbauen kann.

### **Schritt 3: Implementierung von und Experimentieren mit gezielten Handlungsansätzen – eine Auswahl**

Um *Gute Arbeit 4.0* zu ermöglichen, sind Kickertisch, Sneaker und Bällebad allenfalls ein „nice to have“, eine echte Basis wird aber erst durch gelebte Positivität bzw. ein positive Arbeitskultur geschaffen. Für konkrete Handlungsansätze bedienen wir uns der positiven Organisationspsychologie, welche verschiedene wissenschaftlich fundierte Interventionen zur Verfügung stellt. Werden positiv-psychologische Interventionen strategisch integriert, kann sich eine positive Arbeitskultur und ein Gefühl der Reziprozität für die persönlichen Ressourcen entwickeln. Die Interventionen sind einfach erlernbare, zukunftsorientierte und prosozial ausgerichtete Handlungsanleitungen, die auf Wachstum und die PERMA-Dimensionen des Wohlbefindens abzielen (Bolier, Haverman, Westerhof, Riper, Smit & Bohlmeijer, 2013; Streit & Wohlkönig, 2014) und somit *Gute Arbeit 4.0* fördern.

### **Positive Interventionen sind Gruppen- und/oder Selbsthilfe-Tools für Wachstum und somit ein zentrales Werkzeug einer positiven Personalentwicklung.**

Die positive Psychologie unterscheidet verschiedene Arten positiver Interventionen, bspw. Verstärker von Freundlichkeit, Dankbarkeit oder gelingenden Beziehungen (Streit & Wohlkönig, 2014), die folgende Vorteile mit sich bringen:

- 1) Die Konzeptionen und Anleitungen sind wissenschaftlich fundiert,
- 2) ihre Wirksamkeit ist wissenschaftlich bestätigt und wird auch zukünftig weiter erforscht (bspw. durch Carr et al., 2020) und
- 3) die Umsetzung ist klar und leicht handhabbar, sowohl für Teilnehmende als auch für Personaler\*innen, die anleiten und begleiten.

Wir stellen im Folgenden ausgewählte Interventionen anhand der im Konzept *Gute Arbeit 4.0* abgebildeten individuellen, Team- und organisationalen Ebene für den Arbeitskontext vor, deren Wirkung in Forschung und Praxis anerkannt ist. Unser weiterführendes Workbook *Gute Arbeit 4.0* (Müller, 2021) begleitet durch vier der skizzierten Methoden und richtet sich daher direkt an Fach- und Führungskräfte, wenngleich es zudem von Personal- und Organisationsentwickelnden eingesetzt werden.

## Individuelle Ebene

### **Dankbarkeits-Journal**

Dankbarkeit ruft nachhaltige positive Gefühle hervor. In einem regelmäßig geführten Dankbarkeits-Journal können Beschäftigte diesen Effekt selbstreflexiv einsetzen.

Beispielsweise können Mitarbeitende am Ende einer Arbeitswoche schriftlich festhalten und sich bewusstmachen, wofür sie im Kontext eines aktuellen Projekts oder einer beruflichen Situation dankbar sind. Diese Intervention harmonisiert hervorragend mit regelmäßig versendeten KUDO-Karten (siehe Teamebene).

### **Positives Portfolio**

Diese kleine und einfache Intervention klingt zwar banal, kann jedoch eine starke Wirkung im Arbeitsalltag haben. Es gibt nur zwei Schritte: Zunächst legen Sie Ihr individuelles positives Portfolio, oder auch mehrere, an. Dies ist eine bewusst angelegte Sammlung ausgewählter Fotos, Videos oder Musik, die mit besonders positiven Erinnerungen behaftet sind. Erfolgskritisch ist, dass die ausgewählten Medien erstens ausnehmend mit starken positiven Emotionen besetzt sind und zweitens im Arbeitsalltag leicht verfügbar sind. Im zweiten Schritt etablieren Sie eine neue Routine mit Ihrem eigenen positiven Portfolio. Rose (2019a) empfiehlt eine kurze Auszeit zwischen Meetings, um sich durch bewusstes Wahrnehmen bspw. einer positiv aktivierenden Playlist oder eines positiv beruhigend wirkenden digitalen Fotoalbums einen Energieschub zu holen.

## Teamebene

### **Das Prinzip WWW**

WhatWentWell ist eine zentrale Haltung der Positiven Psychologie und zudem ein vielfältig einsetzbares Tool (Rose, 2019a). Wir nutzen es als Team-Werkzeug, indem sich jede\*r Einzelne regelmäßig zu Beginn oder Ende eines Meetings virtuell auf die Schultern klopft und kurz erzählt, was in der vergangenen Woche besonders gut lief. Denkbar ist auch folgende Anwendung: Rose (2019a) ließ sich als Führungskraft etwa 2 Jahre lang zweiwöchentlich per Freitagmail vom Team schreiben, was gut lief.

### **KUDO-Karten**

KUDO-Karten sind berufliche Dankeskarten in agiler Sprache und zählen zu den Interventionen, die Freundlichkeit und Dankbarkeit verstärken. KUDOs sind persönliche, schriftliche Botschaften, die als Zeichen der Wertschätzung, der Anerkennung oder des Dankes hierarchieunabhängig und zwanglos an Kolleg\*innen gegeben werden. Diese einfache und zugleich effektive Methode fördert ein positives Miteinander, Reziprozität im Team und der Organisation und hat das Potential, die Feedbackkultur zu verändern: Denn KUDOs honorieren vorrangig den Einsatz einer Person (bspw. das Überschreiten der Komfortzone), nicht den Output. KUDO-Karten können auch ganz einfach digital versendet werden.

## Organisationale Ebene

### Working Out Loud

Working Out Loud (WOL) ist eine sich, insbesondere in größeren Unternehmen, stark verbreitende Methode mit dem Potential, sowohl positive Beziehungen und persönliche Ressourcen als auch eine positive Arbeits- und Lernkultur zu stärken (Schuller, 2019). Die Kernidee des selbstorganisierten Lernansatzes WOL, Reziprozität, spiegelt sich in der wissenschaftlich begründeten Methode des "Reciprocity Ring" wider (Grant, 2013). Das von Stepper (2020) entwickelte netzwerkbasierende Lern- und Arbeitsformat WOL baut auf selbstgesteuerten, informellen Wissenstransfer und Lernen in einer selbstorganisierten Kleingruppe von vier bis fünf Personen ("Circle"). Ein selbstgewähltes, individuelles Lernziel, ein konkreter Circle-Guide mit Übungen reizvoll (Neyer & Müller, im Erscheinen) und fünf Grundprinzipien (u. a. für transparentes, kollaboratives Arbeiten) geben einem Working Out Loud Circle drei Monate lang Anregungen und Struktur. Für Personalentwickelnde ist WOL aus folgenden Gründen besonders reizvoll (ebd.):

1. Hohe Akzeptanz unter Mitarbeitenden
2. Einsatz in vielseitigen Kontexten (bspw. Learning & Development, Chancengleichheit), für verschiedene Zielgruppen aller Alters-, Hierarchie- und Abteilungsgruppen
3. Einfache Anleitung und Begleitung für HR und Mitarbeitende durch zugängliche Workbooks
4. Mehrfache Anwendung für Mitarbeitende durch neu zusammengesetzte Circles, neue Lernziele sowie bedarfsgerechter Circle-Ablauf und Übungen
5. Integration in unternehmensindividuelle Prozesse (u. a. Onboarding, Wissensmanagement, Teamentwicklung und -veränderung)
6. Arbeitsintegriertes, individuelles und nachhaltiges Lernen und Karriereentwicklung

Als neues PE-Instrument stärkt WOL in individuellem Tempo sowohl Schlüsselkompetenzen als auch Mindsets für die neue Arbeitswelt, durch die vernetzte, offene und für alle Beteiligten wertschöpfende Art zu Arbeiten und zu Lernen. Somit ist Working Out Loud ein bedeutendes Instrument für zukunftsorientierte Unternehmen, die sich *Gute Arbeit 4.0* als Wachstumsziel setzen.

### Praxiseinblicke: Begleitendes Workbook zur Integration positiver Interventionen

Einen Ansatzpunkt zur Integration positiver Trainings in den Arbeitsalltag von Beschäftigten und Führungskräften (Schritt 3) bietet unser begleitendes Workbook *Gute Arbeit 4.0*. Dieses wurde im Rahmen des Projekts AgilHybrid für die beteiligten mittelständischen Partnerunternehmen der Gebäude- und Haustechnik aufbauend auf Schritt 1) der Reflexionstagebuchstudie zur Status Quo Erhebung und Schritt 2) dem strategischen Workshop zu positiver, interner Kommunikation entwickelt. Die in AgilHybrid identifizierten Chancen und Lösungstools können branchenspezifisch angewandt werden und stehen somit einer breiteren Zielgruppe zur Verfügung. Für eine gezielte Veränderung hat sich die Teilnahme an einem mehrteiligen, interaktiven Teamworkshop zu Arbeitsglück bzw. *Gute Arbeit 4.0* bewährt, auch wenn das Workbook prinzipiell selbständig bearbeitet werden kann.

---

## Fazit: *Gute Arbeit 4.0* als Erfolgsfaktor

In Zeiten digitaler Transformation und New Work ändert sich viel; aber das Bedürfnis nach Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die Bedeutung des psychologischen Kapitals von Mitarbeitenden sowie positive Interaktionen und stärkende Beziehungen bleibt unverändert eine zentrale Konstante, die häufig vergessen wird. An dieser Stelle setzt diese HR-Insights Ausgabe an.

Ausgehend vom bekannten Konzept *Gute Arbeit* erfolgt eine Erweiterung um einen positiv-psychologischen Ansatz auf individueller, Team- und organisationaler Ebene. Das dadurch entwickelte Verständnis von *Gute Arbeit 4.0* unterstreicht dessen nachhaltigen Wertbeitrag: Durch die Förderung von *Gute Arbeit 4.0* in Organisationen erhöht sich das positive psychologische Kapital (PsyCap) der Mitarbeitenden, was sich positiv auf deren Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie extraproduktives Verhalten auswirkt. Das entwickelte dreistufige Handlungsschema bietet Unternehmen neben der Messung und der Entwicklung einer Strategie für *Gute Arbeit 4.0* ausgewählte, wissenschaftlich fundierte Handlungsansätze zur Förderung dieser. Unterstützt wird dies durch ein den Prozess begleitendes Workbook. Das Beispiel des vom BMBF geförderten Transferprojekts AgilHybrid zeigt, wie *Gute Arbeit 4.0* gemessen werden kann und welche Strategien und Maßnahmen zur Entwicklung und Implementierung von *Gute Arbeit 4.0* beitragen können.

---

## Literaturverzeichnis

- Adler, P. S. & Kwon, S.-W. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17–40.
- Baker, W. E. 2019. Emotional Energy, Relational Energy, and Organizational Energy: Toward a Multilevel Model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1): 373–395.
- Barthauer, L., Spurk, D. & Kauffeld, S. 2016. Women's Social Capital in Academia: A Personal Network Analysis. *International Review of Social Research*, 6(4): 195–205.
- 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, G. J., Riper, H., Smit, F. & Bohlmeijer, E. 2013. Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC Public Health*, 13(1): 1–20.
- Brohm, M. 2016. *Positive Psychologie in Bildungseinrichtungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brohm-Badry, M. 2016. *Heiße Leistung - kalte Leistung: Warum wir Leistung neu denken sollten: Auszug aus der Keynote zur Konferenz der DGPPF*. Verfügbar unter <https://scilogs.spektrum.de/positive-psychologie-und-motivation/heisse-leistung-kalte-leistung-warum-wir-leistung-neu-denken-sollten/>, Zugriff am 04. Mai 2021.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015. *Grünbuch – Arbeit weiter denken: Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Cameron, K. S. 2012. *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E. & O’Dowd, A. 2020. Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*: 1–21.
- Castrellon Gutierrez, B. 2018. *Die Nachhaltigkeitsorientierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Der Unternehmer als Universalpromoter* (1. Aufl.). Siegburg: Josef Eul Verlag.
- Chiu, A. 2020. *Time to ditch 'toxic positivity,' experts say: 'It's okay not to be okay'*. Verfügbar unter [https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/toxic-positivity-mental-health-covid/2020/08/19/5dff8d16-e0c8-11ea-8181-606e603bb1c4\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/toxic-positivity-mental-health-covid/2020/08/19/5dff8d16-e0c8-11ea-8181-606e603bb1c4_story.html), Zugriff am 31. Mai 2021.
- Conrads, R., Guggemos, P. & Klevenow, G.-H. 2020. Gute Arbeit 4.0 – Was könnte „gute Arbeit“ unter Bedingungen des Arbeitens 4.0 bedeuten? In T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hrsg.), *Zukünftige Arbeitswelten*, 3–39. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Deutscher Gewerkschaftsbund 2021. *Das Institut DGB-Index Gute Arbeit*. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/ueber-uns>, Zugriff am 21. Mai 2021.
- Fredrickson, B. 2011. *Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Fuchs, T. 2006. *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. 2019. *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (2. Aufl.). Stuttgart: Haufe.
- Gross, J. J. & Levenson, R. W. 1997. Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106(1): 95–103.
- Hirschi, A., Shockley, K. M. & Zacher, H. 2020. ACHIEVING WORK-FAMILY BALANCE: AN ACTION REGULATION MODEL. *Academy of Management Review*.
- Huf, S. 2011. Personalmanagement als Erwartungsmanagement als Erwartungs-management: Der psychologische Vertrag. *Personalführung*(3): 28–35.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit 2016. *DGB-Index Gute Arbeit, Der Report 2016: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen, mit dem*

**Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten.** Berlin.

- Institut DGB-Index Gute Arbeit 2017. **DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen.** Berlin.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit 2019. **Report 2019 - Arbeiten am Limit: Themenschwerpunkt Arbeitsintensität.** Berlin.
- Lindberg, C.-F., Tan, S., Yan, J. & Starfelt, F. 2015. Key Performance Indicators Improve Industrial Performance. *Energy Procedia*, 75: 1785–1790.
- 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. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1): 57–72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. 2006. Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 387–393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3): 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. 2004. Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1): 45–50.
- Müller, J. in Vorbereitung. **Die Bleibeabsicht von Nachwuchswissenschaftlerinnen als Herausforderung positiver, sensibler Personalentwicklung: Ein Design-Based Research Ansatz.** Halle (Saale).
- Müller, J. 2021. **Workbook Gute Arbeit 4.0: Begleitendes Workbook zum HR insights Vol. 3.** Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle, erhältlich via Mail an [sabrina.rockau@wiwi.uni-halle.de](mailto:sabrina.rockau@wiwi.uni-halle.de).
- Mund, M. & Mitte, K. 2012. The costs of repression: a meta-analysis on the relation between repressive coping and somatic diseases. *Health psychology : official journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 31(5): 640–649.
- Neyer, A.-K. & Müller, J. im Erscheinen. Strategische Kompetenzentwicklung für HR: Impulse für ein Investitionsprogramm. In R. Gröbel & I. Dransfeld-Haase (Hrsg.), **Handbuch Strategische Personalarbeit**, 239–260. Frankfurt/Main: Bund-Verlag GmbH.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. 2016. Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *The Journal of applied psychology*, 101(1): 35–49.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Möslin, K. M., Neuburger, R. & Neyer, A.-K. 2020. **Die grenzenlose Unternehmung.** Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reinhardt, R. 2013. **Psychologisches Kapital: Durch Nutzung psychischer Ressourcen zu höherer Führungseffektivität** (1. Aufl.). Hamburg: Windmühle-Verlag.
- Rose, N. 2019a. **Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung** (1. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Rose, N. 2019b. Sonnen und schwarze Löcher in der Organisation: Relationale Energie messen und nutzen. *OrganisationsEntwicklung*(3): 30–33.

- Schermuly, C. C. 2019. *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Aufl.). Freiburg: Haufe Group.
- Schmucker, R. 2020. Von Decent Work zu Guter Arbeit. Zur Bedeutung arbeitspolitischer Leitbilder. *sozialpolitik.ch*, 2(2): 1–19.
- Seligman, M. 2018. PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4): 333–335.
- Seligman, M. E. P. 2011. *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*: Free Press.
- Seligman, M. E. P. 2014. *Flourish - wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens* (2. Aufl.). München: Kösel.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1): 5–14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. & Peterson, C. 2005. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5): 410–421.
- Streit, P. & Wohlkönig, M. 2014. Die Macht der Positivität–Struktur und Wirkungsweise Positiv-Psychologischer Interventionen. *Psychologie in Österreich*, 2(3): 128–135.
- Wammerl, M., Jaunig, J., Mairunteregger, T. & Streit, P. 2019. The German Version of the PERMA-Profiler: Evidence for Construct and Convergent Validity of the PERMA Theory of Well-Being in German Speaking Countries. *Journal of Well-Being Assessment*, 3(2-3): 75–96.
- Zech, R. 2019. *Qualitätsmanagement und gute Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

