

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 87

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Ottmar L. Braun · Saskia Pilger (Hrsg.)

Mentale Stärke in bewegten Zeiten

Mit Positiver Psychologie zu
Gesundheit, Glück und Erfolg

1. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Führungsstile – Management by Objectives (AHF 3)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Motivation durch Zielvereinbarungen (AHF 56)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphatiere können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.



WINDMÜHLE

EDITION BEI FELDHAUS

EDITION WINDMÜHLE · PF 730240 · 22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0 · post@edition-windmuehle.de

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**
BAND 87

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Ottmar L. Braun · Saskia Pilger (Hrsg.)

Mentale Stärke in bewegten Zeiten

Mit Positiver Psychologie zu
Gesundheit, Glück und Erfolg

1. Auflage 2022

Für meine Schwester Beate
Ottmar L. Braun

ISBN 978-3-86451-070-0

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2022 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Dieses Buch wurde für viele Lesergruppen geschrieben – für die Fachkollegen aus der Personalentwicklung, für die Wissenschaftler:innen, für die Praktiker:innen und Anwender:innen und für den Nachwuchs dieses Berufsstandes, die Studierenden.

Es ist eine Tatsache, dass die Fehltage von Arbeitnehmenden aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren drastisch angestiegen sind. Die angewandte Psychologie sollte Lösungen für diese Thematik liefern. Immer mehr Unternehmen arbeiten mit Kompetenzmodellen und suchen nach Wegen, zentrale Kompetenzen bei den Mitarbeitenden zu fördern, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern.

Der in diesem Buch dokumentierte Trainingsansatz, der zum großen Teil auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie beruht, liefert Antworten auf beide oben genannten Fragen, die nicht unabhängig voneinander beantwortet werden sollten: Psychische Gesundheit und Kompetenzförderung. Einerseits wird durch die Seminare die Mentale Stärke von Arbeitnehmenden gefördert, andererseits auch ihre persönlichen Kompetenzen, ihre Methodenkompetenzen und ihre Sozialkompetenzen. Es geht darum, die positiven Erfahrungen, die wir mit unseren Trainings zur Förderung Mentaler Stärke im Arbeitsleben und zur Förderung von beruflichen Kompetenzen gemacht haben, einer breiten Fachöffentlichkeit vorzustellen.

Zentrales Ziel bei der Entwicklung der Seminare war es, Interventionen zu finden, die empirisch nachweisbar wirksam sind. Gleichzeitig sollten die Teilnehmenden während der Seminare spielerisch lernen und dabei Spaß haben. Deshalb haben wir das Quizbrettspiel »CareerGames – spielend trainieren!« erfunden, weiterentwickelt und in das Seminarkonzept integriert. Interessierte können den Ansatz gerne aufgreifen, denn offensichtlich können unterschiedliche Trainer:innen auch ohne vielfältige Trainingserfahrung im Rahmen des Gesamtkonzepts robuste Effekte erzielen.

Dabei sind die Interventionen theoretisch fundiert und es gilt nach wie vor die Aussage von Kurt Lewin: »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«. Die hier dokumentierten Trainingsveranstaltungen basieren alle auf dem Modell des Positiven Selbstmanagements.

Nachdem nun die grundsätzliche Wirksamkeit der Trainings nachgewiesen wurde, wird es in Zukunft darum gehen, die zu Grunde liegenden psychologischen Prozesse näher zu beleuchten, die Interventionen weiter zu verbessern und die Wirtschaftlichkeit der Interventionen zu erhöhen. Eine weitere Herausforderung besteht darin, das Trainingskonzept für die Vermittlung von Digitalkompetenzen fruchtbar zu machen.

Die einzelnen empirischen Kapitel beruhen auf Bachelorarbeiten und Masterarbeiten am Fachbereich 8: Psychologie an der Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, die unter meiner Betreuung entstanden sind. Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei allen Autor:innen für die Mitarbeit bedanken.

Landau, im Oktober 2021

Ottmar L. Braun

Inhaltsverzeichnis

1	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	
	<i>Ottmar L. Braun</i>	9
1.1	Hintergründe und Nutzen des Modells des Positiven Selbstmanagements	9
1.2	Das Menschenbild im Modell des Positiven Selbstmanagements	9
1.3	Kompetenzmodelle	10
1.4	Selbstmanagement	11
1.5	Zunahme der psychischen Erkrankungen	15
1.6	Positive Psychologie	16
1.7	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	20
1.8	Ausblick auf die folgenden Kapitel	27
1.9	Literatur	29
2	Eine Korrelationsstudie zum Modell des Positiven Selbstmanagements	
	<i>Jana Kozelka und Ottmar L. Braun</i>	33
2.1	Zielsetzung und Fragestellungen	33
2.2	Theorie	34
2.3	Hypothesen	37
2.4	Methoden und Vorgehen	38
2.5	Ergebnisse	41
2.6	Diskussion	46
2.7	Literatur	50
3	Positive Psychologie und das Glücks- und Achtsamkeitstagebuch	
	<i>Nathalie Sellier, Simone Kalkbrenner und Ottmar L. Braun</i>	53
3.1	Zielsetzung	53
3.2	Theorie	56
3.3	Ablauf der Tagebuchintervention	65
3.4	Evaluation	70
3.5	Ergebnisse	74
3.6	Diskussion	79
3.7	Literatur	86

4	Positive Psychologie und Achtsamkeit	
	<i>Antonia Strebelt, Lara Masloch und Ottmar L. Braun</i>	93
4.1	Zielsetzung	94
4.2	Theorie	97
4.3	Ablauf des Trainings	102
4.4	Evaluation	105
4.5	Ergebnisse	111
4.6	Diskussion	116
4.7	Literatur	122
5	Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung	
	<i>Lisa-Marie Grüner, Sarah Moser und Ottmar L. Braun</i>	129
5.1	Zielsetzung	129
5.2	Theoretische Hintergründe	131
5.3	Ablauf des Trainings	135
5.4	Evaluation	139
5.5	Ergebnisse	143
5.6	Diskussion	148
5.7	Literatur	156
6	Positive Psychologie und Humor	
	<i>Malena Krauth, Antonia Matz, Isabell Kocher, Laura Miodek, Natalie Gouasé, Saskia Pilger und Ottmar L. Braun</i>	161
6.1	Zielsetzung	161
6.2	Theorie	163
6.3	Ablauf des Trainings	167
6.4	Studie 1	168
6.5	Ergebnisse der Studie 1	172
6.6	Studie 2	176
6.7	Ergebnisse der Studie 2	177
6.8	Diskussion	182
6.9	Literatur	187
7	Positive Psychologie und Kreativität	
	<i>Vivienne Weiß und Ottmar L. Braun</i>	191
7.1	Zielsetzung	192
7.2	Theorie	193
7.3	Ablauf des Trainings	200

7.4	Evaluation	205
7.5	Ergebnisse	210
7.6	Diskussion	216
7.7	Literatur	223

8 Positive Psychologie und Wertschätzende Kommunikation

Judith Bergner, Sarah Rückle und Ottmar L. Braun 227

8.1	Zielsetzung	227
8.2	Theorie	230
8.3	Ablauf des Trainings	242
8.4	Evaluation	245
8.5	Ergebnisse	249
8.6	Diskussion	253
8.7	Literatur	264

9 Positive Psychologie und Stärken im Positive Leadership

Kim Hansert, Marisha Leidl und Ottmar L. Braun 271

9.1	Zielsetzung	272
9.2	Theorie	274
9.3	Ablauf des Trainings	282
9.4	Evaluation	290
9.5	Ergebnisse	294
9.6	Diskussion	301
9.7	Literatur	311

1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Ottmar L. Braun

1.1 Hintergründe und Nutzen des Modells des Positiven Selbstmanagements

Das Modell des Positiven Selbstmanagements wurde entwickelt, um Personalentwicklung in Organisationen zielgerichtet und mit fundiertem theoretischen Hintergrund durchführen zu können. Personalentwickler:innen können sich des Modells bedienen und ihre Personalentwicklungsaktivitäten daran ausrichten. Das Modell bietet Orientierung und aufgrund seiner empirischen Bestätigung (Braun, 2019, 2020) die Sicherheit, dass die Personalentwicklungsaktivitäten den angestrebten Nutzen entfalten werden.

Ein zweiter Grund für die Entwicklung des Modells ist die Tatsache, dass die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen zunehmend ansteigen. Betrachtet man die Statistiken der Krankenkassen, so zeigt sich über die verschiedenen Kassen hinweg, dass sich die Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen wie z. B. Depressionen deutlich in negativer Richtung entwickelt haben. Die Entwicklung der Fehltage aufgrund anderer Erkrankungen ist eher konstant geblieben. Deshalb ist das Kernstück des Modells die Mentale Stärke. Mentale Stärke besteht aus den Facetten Emotionsregulation, Selbstwirksamkeitserwartungen, Optimismus, Resilienz, Hoffnung und Selbstvertrauen. Wer viel davon hat, dürfte eher nicht psychisch krank werden. Darum geht es: Förderung der Mentalen Stärke um psychische Erkrankungen zu verhindern.

1.2 Das Menschenbild im Modell des Positiven Selbstmanagements

Das Menschenbild, das zum Modell des Positiven Selbstmanagements gehört, lässt sich am ehesten im Humanismus verorten und lässt sich wie folgt skizzieren: Der Mensch ist danach bestrebt, seine Kompetenzen stetig zu erweitern. Er will aufblühen und ein gelingendes Leben

führen. Ihm ist klar, dass er sein Wohlbefinden und sein Lebensglück selbst in der Hand hat. Ihm ist klar, dass die Gedanken zu einem Großteil dazu beitragen, dass das Leben gelingt. Er will ein gutes Leben führen und ist auch bereit, dafür Verantwortung zu übernehmen. Selbstbestimmtheit und interne Kontrolle (Rotter, 1966) ist ein wichtiges Merkmal in diesem Menschenbild. Er strebt nach positiven Emotionen. Er ist bereit, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für die Folgen zu übernehmen.

Kooperation mit anderen muss sein. Der positive Selbstmanager kooperiert mit anderen, verfolgt seine Interessen, ist aber nicht egoistisch. Er sorgt auch dafür, dass es anderen gut geht. Kooperation geschieht durch Kommunikation und Dialog.

Die Förderung der Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie und die Förderung von Selbstkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Fachkompetenzen findet im Zusammenhang mit Lernprozessen statt. Der Lernende ist für sein Lernen selbst verantwortlich. Trainer:innen oder Coaches können zwar Lernprozesse initiieren oder unterstützen, das Lernen selbst kann dem Lernenden aber nicht abgenommen werden. Auch hier gilt die Selbstverantwortlichkeit. Hier wird auch die Auffassung vertreten, dass der Erwerb von Techniken der Positiven Psychologie und von beruflichen Handlungskompetenzen freiwillig erfolgen sollte. Teilnehmer, die zum Seminar geschickt werden, sind keine guten Lerner.

1.3 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle sind ein wichtiger Bestandteil von Unternehmenskulturen. Darin wird beschrieben, welche Kompetenzen Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen haben sollten. Die Kompetenzen lassen sich in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterteilen. Kauffeld und Grote (2014) verstehen unter Fachkompetenz alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich auf die Arbeitstätigkeit an sich beziehen. Die Methodenkompetenz umfasst die Anwendung von Methoden zur Strukturierung der eigenen Aktivitäten oder der Aktivität von Gruppen. Unter Sozialkompetenz wird die Kompetenz des angemessenen Miteinanders verstanden. Hierunter fallen vor allen Dingen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Die Selbstkompetenz

bezieht sich auf das Umgehen des Individuums mit sich und der eigenen Zeit.

Die Frage nach der Trainierbarkeit dieser Kompetenzen ist ein zentrales Thema. Gründe für diese Fragestellung gibt es viele. Kauffeld und Grote (2014) nennen beispielsweise das Beheben von Leistungsdefiziten, Belohnungen in Situationen, in denen es keinen finanziellen Ausgleich geben kann, Wertschätzung durch Mitarbeitende, Steigerung der Selbstkompetenz als PR-Mittel im »War for Talents«, wie auch das Betreiben von Networking durch das reine Besuchen von Trainings.

Die Grenzen der einzelnen Kompetenzbereiche sind fließend, beispielsweise kann Smalltalk und Networking als Selbstkompetenzen oder als soziale Kompetenz betrachtet werden. Dennoch soll hier versucht werden, einige Beispiele für die Kompetenzfelder zu nennen.

Es wird davon ausgegangen, dass sich die Kompetenzen steigern lassen und dass dies dann positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hat (vgl. Braun et al. 2017; Braun 2019, 2020).

Zu den Methodenkompetenzen zählen im Modell des Positiven Selbstmanagements Kompetenzen wie Lerntechniken (Hofmann & Löhle, 2012), Problemlösekompetenzen (Willmann, Fuchs & Braun, 2020) und Moderations- und Präsentationstechniken (Seifert, 2019).

Zu den Sozialkompetenzen zählen beispielsweise die Kompetenz Small-Talk führen zu können (Portner, 2011) oder das Betreiben von Networking (Scheddin, 2009).

Zu den Selbstkompetenzen zählen alle Kompetenzen von Mitarbeitenden, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen und die eigene Leistungsfähigkeit hoch zu halten. Themen, die in diesen Bereich gehören sind u. a. Zeitmanagement (Seiwert, 2014; Tracy, 2002), Selbstführung (Karsch und Müller, 2020), Achtsamkeit etc. und die Fähigkeit, dysfunktionale Kognitionen vermindern zu können (Sauerland, 2015).

1.4 Selbstmanagement

Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996) haben ursprünglich zu Therapie Zwecken im Klinikalltag die Selbstmanagement-Therapie entwickelt. Mittlerweile ist Selbstmanagement jedoch auch im Arbeitskontext zu

einem wichtigen Faktor geworden (Pscherer, 2015). Neben zahlreicher Ratgeberliteratur zum Thema Selbstmanagement, wie zum Beispiel der Bestseller »Das neue 1x1 des Zeitmanagements« von Lothar J. Seiwert (2014), stehen in der heutigen Zeit sowohl im privaten als auch im Unternehmenskontext viele Angebote zur Förderung der Kompetenzen in Form von Trainings oder Coachings zur Verfügung (Klein, König & Kleinmann, 2003).

Doch worum geht es eigentlich, wenn man von Selbstmanagement spricht? Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996) verstehen unter Selbstmanagement einen Oberbegriff für verhaltenstherapeutische Therapieansätze, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, ihre Klient:innen bei der Verbesserung ihrer Selbststeuerung zu helfen. Das Ziel soll dabei sein, Klient:innen zu einer selbständigen und aktiven Problembewältigung zu befähigen (Kanfer et al., 1996). Im Fokus steht die »Hilfe zur Selbsthilfe«. Im Arbeitskontext wird Selbstmanagement unter anderem von Frayne und Geringer (2000) als Bemühung eines Menschen definiert, Kontrolle über bestimmte Aspekte seiner Entscheidungsfindung und sein Verhalten auszuüben. König und Kleinmann (2014) verstehen unter Selbstmanagement »alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen.« (S. 649). Sie betrachten Selbstmanagement als besonders wichtig, wenn eine Aufgabe dem Arbeitnehmer viele Freiheiten bietet und der Einfluss eines Vorgesetzten gleichzeitig gering ist. Wiese (2008) versteht unter dem Begriff Selbstmanagement »das Setzen arbeits- und berufsbezogener Ziele sowie den Einsatz von Handlungsmitteln zur Verfolgung der Ziele, einschließlich der Beobachtung und Bewertung von Zielfortschritten.« (S. 153).

Pscherer (2015) nennt es die »Fähigkeit, persönliche Ziele und Werte/Motive so in Einklang zu bringen, dass selbstgesetzte Ziele erreicht werden und dabei Zufriedenheit erlebt wird.« (S. 7). Eine umfassende Beschreibung von Selbstmanagement bietet Graf (2012). Sie beschreibt: »Bei Selbstmanagement geht es u. a. darum, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, handlungswirksame berufliche und persönliche Ziele zu setzen, effektiv mit der zur Verfügung stehenden Zeit umzugehen, vorhandene Belastungen zu reduzieren und Ressourcen gezielt zu aktivieren und zu nutzen.« (S. 23). Das Ziel von Selbstmanagement ist es, »effizienter und effektiver zu werden« (Graf, 2012, S. 36). Allen Definitionen gemeinsam ist das Setzen von Zielen und der Einsatz von zielgerichtetem Verhalten zur Erreichung dieser.

Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass Selbstmanagementkompetenzen variabel und erlernbar sind. So demonstrierte unter anderem die Studie von Klein, König und Kleinmann (2003), dass durch den Einsatz eines Selbstmanagementtrainings die Selbstmanagementkompetenzen der Teilnehmenden verbessert werden konnten. Selbstmanagement wirkt sich weiterhin auf viele Lebensbereiche aus. So erkannte man widerkehrende Muster im Arbeits- und Privatleben eines Individuums. Ein gutes Selbstmanagement in einem Bereich kann sich förderlich auf den jeweils anderen Bereich auswirken. Es steht zum Beispiel mehr Zeit für Freizeit und Familie zur Verfügung, wenn im Arbeitsleben ein effektives und effizientes Selbstmanagement angewandt wird (Graf, 2012).

Zum Thema Selbstmanagement existieren verschiedene theoretische Ansätze, die unterschiedliche Betrachtungsweisen im Hinblick auf das Konstrukt Selbstmanagement vertreten. Im Folgenden wird eine Auswahl an wichtigen Ansätzen aus der psychologischen Fachliteratur vorgestellt und erläutert.

Der behaviorale Ansatz als ältester Selbstmanagement-Ansatz basiert auf Überlegungen der klassischen Lerntheorie. Sie vertritt die zentrale Annahme, dass die Auftretenswahrscheinlichkeit eines Verhaltens steigt, wenn dieses Verhalten positive Konsequenzen zur Folge hat (positive Verstärkung) und es bei negativen Konsequenzen (Bestrafung) vermindert gezeigt wird (König & Kleinmann, 2006; Graf, 2012). Im Hinblick auf diese Annahme spricht man von Selbstmanagement, wenn eine Person selbst Einfluss darauf nimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie ein bestimmtes Verhalten zeigt (König & Kleinmann, 2014). Dazu stehen ihr drei Möglichkeiten zur Verfügung: die Selbstverstärkung, die Selbstbestrafung oder die Stimuluskontrolle.

Verstärkt sich eine Person selbst, so belohnt sie sich beispielsweise für ein bestimmtes Verhalten, indem sie sich nach Erreichen eines Ziels einen Wunsch erfüllt. Man bezeichnet dies als eine positive Verstärkung. Eine negative Selbstverstärkung würde vorliegen, wenn als Folge auf ein Verhalten negative bzw. aversive Faktoren wegfallen würden. Auch ein Verhalten kann als Verstärker fungieren. Wird ein bestimmtes Verhalten mit höherer Präferenz ausgeführt als ein anderes, kann es laut Premack-Prinzip als Verstärker für ein weniger präferiertes Verhalten fungieren. In der Praxis kann das bedeuten, sich zunächst vor einer angenehmen einer eher unangenehmen Aufgabe zu widmen.

Unter der Verwendung der Selbstbestrafung tadelt sich eine Person für ihr Verhalten, indem sie sich selbst positiver Anreize entzieht. So kann ein langersehntes Treffen mit den Freund:innen ausfallen, weil man zuvor geplante Aufgaben nicht erledigt hat.

Bei der Stimuluskontrolle handelt es sich um den Versuch, das Auftreten von Reizen zu unterbinden, die mit nicht erwünschtem Verhalten in Verbindung stehen. Beispielsweise kann eine wahrgenommene Störung aufgrund des Signals ankommender E-Mails durch das Ausschalten des Tones beseitigt werden (König & Kleinmann, 2014; Graf, 2012). Wichtig zu beachten ist, dass unter dem verwendeten Begriff »behavioral«, zu Deutsch Verhalten, nicht nur beobachtbares, sondern auch nicht sichtbares Verhalten einer Person gefasst wird. Demnach finden in diesem Ansatz auch Kognitionen und Emotionen ihre Beachtung. Kognitionen sind ebenfalls veränderbar und können als Verstärker eingesetzt werden. Ein Beispiel hierfür ist die verbale oder gedankliche Selbstverstärkung im Sinne von: »Diese Aufgabe habe ich klasse gelöst.« (König & Kleinmann, 2014). Der behaviorale Ansatz kommt vor allem im klinischen Kontext zur Anwendung und findet sich unter anderem in der von Kanfer et al. (1996) entwickelten Selbstmanagement-Therapie wieder.

Die sozialkognitive Lerntheorie von Albert Bandura stellt eine Weiterentwicklung des behavioralen Ansatzes dar. Zentral ist vor allem die Selbstwirksamkeitserwartung als kognitives Konstrukt (König & Kleinmann, 2014; Graf, 2012). Darunter wird die subjektive Erwartung einer Person verstanden, ein bestimmtes gewünschtes Verhalten aufgrund der eigenen Kompetenzen erfolgreich ausführen zu können (Jerusalem, 2005). Dabei muss diese Erwartung nicht mit den tatsächlich vorherrschenden Ressourcen einer Person übereinstimmen (Graf, 2012), es zählt allein »die subjektive Einschätzung der persönlichen Handlungsfähigkeit.« (S. 49). Bandura (1979) macht deutlich, dass Steuerungsmechanismen von Handlungen wie Belohnung oder Bestrafung, das Konstrukt der Selbstwirksamkeit zwar beeinflussen, dieses aber nicht determinieren können. Die Selbstwirksamkeit ist durch weitere Faktoren beeinfluss- und veränderbar. Zu diesen gehören das Lernen am Modell, Überzeugungsversuche anderer Menschen, eigene Erfahrungen und die Kontrolle physiologischer Reaktionen. So ist es für eine hohe Ausprägung der Selbstwirksamkeitserwartung wichtig, die Erfahrung zu machen, durch das eigene Handeln schwierige Anforderungen selbständig bewältigen zu können. Festgelegte Ziele sollten herausfordernd sein, jedoch so gesetzt werden, dass sie erreichbar sind und die Erfah-

rung von Erfolg gemacht werden kann. Treten wiederholt Misserfolge auf, so hat dies negative Auswirkungen auf die persönliche Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1977, 1979). Beobachtete Folgen des Verhaltens einer anderen Person tragen maßgeblich dazu bei, ob ein neues Verhalten erlernt oder bestehende Verhaltensmuster verändert werden. Empfinden wir eine emotionale Erregung, so können wir diese unterschiedlichen Ursachen zuschreiben. Ein wahrgenommener schneller Herzschlag kann beispielsweise als Herausforderung oder als Hinweis auf eine Bedrohung interpretiert werden.

Negativ ist die Attribution für unsere Selbstwirksamkeit, wenn auftretende Erregungen als Zeichen fehlender Kompetenzen gewertet werden (Graf, 2012). Die Steuerung von Prozessen auf motivationaler, kognitiver und affektiver Ebene erfolgt durch die subjektiven Einschätzungen sowie Überzeugungen über die eigenen Kompetenzen. Ein weiteres wichtiges Konstrukt im Zuge der sozialkognitiven Theorie von Bandura ist die Erwartung hinsichtlich der Handlungsfolgen. Dabei geht es um die Erwartung, inwiefern ein spezifisches Ereignis auf ein potenzielles Verhalten folgt (König & Kleinmann, 2006; Graf, 2012).

Der Ansatz der Selbstführung von Manz (1986) ist noch stärker kognitiv ausgerichtet. Neben den Annahmen des kognitiv-behavioralen Ansatzes stehen vor allem die Auseinandersetzung mit eigenen Zielen, Werten und kognitiven Bewertungen im Mittelpunkt. All dies fasst er unter dem Begriff »Selbstführung« zusammen. Strategien zur Selbstführung setzen dabei auf einer höheren Ebene der Selbstregulation an und übersteigen damit die Taktiken des kognitiv-behavioralen Ansatzes von Bandura. Ergänzende Techniken dieses Ansatzes sind zum einen natürliche Belohnungsstrategien und zum anderen die Veränderung von typischen Gedankenmustern. Dabei geht es darum, die Freude an einer Arbeit durch die Anreicherung der Arbeitsumgebung oder des Arbeitsprozesses zu erhöhen und bestehende dysfunktionale Gedanken zu erkennen und zu verändern. Arbeitnehmende streben nach diesem Ansatz nach Förderung und Weiterentwicklung (König & Kleinmann, 2006; Graf, 2012).

1.5 Zunahme der psychischen Erkrankungen

Ein weiterer Ausgangspunkt der Überlegungen ist der, dass der Anteil

der psychischen Erkrankungen in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen hat. Depression und andere psychische Leiden entwickeln sich zur Volkskrankheit. In den vergangenen zehn Jahren hat sich laut AOK-Fehlzeitenreport 2018 (Badura et al., 2018) die Zahl der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen mit 117 Tagen je 1.000 Versicherte verdreifacht. Hochgerechnet auf die mehr als 36 Millionen gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten heißt das: Es wurden im Berichtsjahr 2017 166.000 Menschen in Deutschland mit insgesamt 3,7 Millionen Fehltagen wegen eines Burnouts krankgeschrieben. Die Widerstandskraft gegen Stress im Beruf lässt sich aber erfolgreich trainieren (Braun, 2019).

Zeitdruck, Arbeitsverdichtung, steigende Bürokratie oder permanente Erreichbarkeit lassen die Anforderungen im Job immer komplexer werden. Wer gesund bleiben will, muss wissen und lernen, wie man die Balance zwischen Belastungen und Entlastungen schaffen kann. Ansätze der Positiven Psychologie können gut in Trainings umgesetzt werden, um die psychische Gesundheit zu steigern und gleichzeitig die beruflichen Kompetenzen zu fördern.

Der volkswirtschaftliche Schaden ist immens, die sozialen Folgen für den Einzelnen groß, denn seelische Erkrankungen ziehen die mit Abstand längsten Ausfallzeiten nach sich. Der Gesetzgeber hat auf die steigenden Belastungen am Arbeitsplatz reagiert. Seit 2014 hat er die Arbeitgeber im Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, Gefährdungsbeurteilungen zur psychischen Belastung aller Arbeitsplatzarten im Unternehmen durchzuführen. Diese Thematik gehört zur Verhältnisprävention.

Seminare, die die klassischen Methoden der Positiven Psychologie vermitteln, sind sehr effektiv. Die Interventionen beginnen direkt nach den Tagesseminaren zu wirken und konnten auch noch vier Wochen danach nachgewiesen werden. Sinnvollerweise sollte einmal pro Jahr ein Seminar besucht werden. Mentale Stärke lässt sich einfach fördern. Unternehmen, denen die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden am Herzen liegt, geben ihnen diese Methoden an die Hand.

1.6 Positive Psychologie

Die Positive Psychologie ist eine Strömung innerhalb der Psychologie und beschäftigt sich mit der Frage, welche persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Tugenden zu Wohlbefinden und zu einem erfüllten, produk-

tiven Leben beitragen können. Es geht um das glückliche Leben und um das Aufblühen von Menschen. Der Begriff wurde von Martin Seligman im Jahre (1998) während seiner Antrittsrede als Präsident der American Psychological Association (APA) geprägt. Die Positive Psychologie legt den Fokus auf die Stärken und Ressourcen einer Person und kritisiert den defizitären Ansatz der Psychologie, der sich ausschließlich auf psychische Störungen sowie deren Heilung richtet (Steinebach, Jungo & Zihlmann, 2012). Ziel der Positiven Psychologie ist somit nicht nur das Lindern von Leid, sondern die Erforschung von Wohlbefinden, Glück und Zufriedenheit, konstruktiven Gedanken (Optimismus, Hoffnung, Vertrauen), Talenten, Stärken und Tugenden sowie die Anwendung dieser positiven Auswirkungen auf das eigene Leben (Frank, 2011). Aus diesem Grund versteht sich die Positive Psychologie als wichtige Ergänzung innerhalb der angewandten Psychologie, die zu einem umfassenderen wissenschaftlichen Verständnis des menschlichen Erlebens und Verhaltens auffordert.

Als wichtigster Begründer und Pionier der Positiven Psychologie gilt Martin Seligman. Viele Jahre seiner Karriere erklärte er die Entstehung von Glück und Wohlbefinden mit seiner »Theorie des authentischen Glücks«. In dieser Theorie operationalisierte er das Glück durch den Faktor Lebenszufriedenheit (Johann & Möller, 2013). In seinem 2012 erschienenen Buch »Flourish« kritisiert er seine eigene Theorie, bei der die Lebenszufriedenheit durch subjektive Aussagen erfasst wurde. Er bemängelt, dass durch die subjektive Erfassung vielmehr die Stimmung bzw. Gemütslage der Personen gemessen wurde, als die tatsächliche Einschätzung der Qualität des eigenen Lebens. Aus diesem Grund erweiterte Seligman diese Theorie und gab ihr den Namen »Theorie des Wohlbefindens«. In dieser Theorie geht er nicht mehr davon aus, dass ein Faktor das Glück erschöpfend definieren kann, sondern beschreibt, fünf voneinander unabhängige Elemente, die seiner Meinung nach zum Wohlbefinden beitragen. Nach dieser **PERMA**-Theorie setzt sich Wohlbefinden aus fünf Faktoren zusammen, durch welche die Operationalisierung des Konstrukts möglich wird. **P**ositive emotion (Erleben von positiven Emotionen), **E**ngagement (Engagement, Erleben von Flow und Stärke), **p**ositive **R**elationships (positive Beziehungen zu anderen Menschen), **M**eaning (Streben nach Sinn) und **A**ccomplishment (Zielerreichung, Streben nach Erfolgserlebnissen) (Seligman, 2011). In seiner im Jahre 2018 erschienen Autobiographie hat Seligman noch zwei weitere Faktoren erwähnt, die in dem Modell Platz finden könnten: Erstens

Gesundheit/Vitalität und zweitens Selbstwirksamkeit. Laut Blickhan (2018) ist sich Seligman aber da noch nicht ganz sicher, es scheint sich aber das PERMA-V-Modell durchzusetzen, das V steht dabei für Vitalität.

Wie diese Theorie eindrücklich verdeutlicht, reicht für ein glückliches Leben nicht nur die Abwesenheit von negativen Gefühlen aus. Ein entscheidender Faktor, der zum Erreichen von Wohlbefinden beiträgt, ist laut Seligman das regelmäßige Erleben von positiven Emotionen. »Konkrete Beispiele für positive Emotionen sind Dankbarkeit, Zufriedenheit, Befriedigung, Hoffnung, Liebe und Freude beziehungsweise Vergnügen« (Johann & Möller, 2013, S. 8). Des Weiteren scheinen Menschen erst richtig »aufzublühen«, wenn sie sich für etwas engagieren oder in einer Tätigkeit aufgehen. Hierbei können sie in einen Zustand geraten, bei dem sie nur auf sich und ihr Tun konzentriert sind und die Zeit und alles um sich herum vergessen. Sie erleben demnach einen »Flow«, ein Begriff, der durch den Glücksforscher Csíkszentmihályi, geprägt wurde. Wichtig hierbei ist, dass der Anreiz dieser Handlung in der Ausführung der Handlung selbst liegt und nicht extrinsisch motiviert ist (Csíkszentmihályi, 2010). Engagement kann auch entstehen, wenn eine Person im Sinne ihrer Stärken handelt und dadurch Wohlbefinden und Sicherheit verspürt (Johann & Möller, 2013). Positive Beziehungen bezeichnet Seligman als ein weiteres Element. Seiner Meinung nach tragen eine freundliche Haltung gegenüber Mitmenschen sowie eine große Verbundenheit zu anderen Personen zum Wohlbefinden bei. Dienlich für das eigene Wohlergehen ist zudem, anderen Personen Hilfe entgegenzubringen und für die Steigerung deren Wohlbefindens zu sorgen (Johann & Möller, 2013). Darüber hinaus scheint »Sinn« ein wichtiges Element für das Wohlbefinden zu sein. Demnach sind Menschen erst dann glücklich, wenn sie in ihren Handlungen eine Sinnhaftigkeit erkennen sowie erleben und das Gefühl haben, dass ihr Leben bedeutsam ist. Als letztes Element nennt Seligman die Zielerreichung oder die erfolgreiche Bewältigung einer Tätigkeit. Menschen ist es scheinbar wichtig, sich über ihre eigenen Ziele bewusst zu sein, da dies ein zukunftsorientiertes Handeln ermöglicht und dazu beiträgt, diese Ziele auch tatsächlich zu realisieren. Dies führt dazu, dass sich eine Person als selbstwirksam erfährt, was das Wohlbefinden entscheidend steigern kann (Johann & Möller, 2013).

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass diejenigen Menschen, die die meisten positiven Gefühle, das stärkste Engagement, die

meisten positiven Beziehungen, den meisten Sinn im Leben und die höchste Zielerreichung haben, laut Seligman die glücklichsten Menschen sind. Auch ergibt sich die Annahme, dass eine Verstärkung dieser fünf Elemente zu einem zunehmenden Aufblühen (Flourishing) führt.

Auch Barbara Fredrickson (2001) betont die Wichtigkeit positiver Emotionen. In ihrer Broaden-and-Build-Theorie beschreibt sie, dass das Erleben positiver Emotionen die Denk- und Handlungsweisen erweitert (broaden), sodass sich im Sinne einer sogenannten positiven Aufwärtsspirale neue persönliche Ressourcen entwickeln können (build). Dieser Aufbau dauerhafter Ressourcen führt schließlich zu einem Gewinn neuer Kompetenzen, was wiederum begünstigt, dass Menschen mehr Erfolgserlebnisse sammeln und den Herausforderungen des täglichen Lebens besser begegnen können (Frank, 2011). Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass das Erleben positiver Emotionen zum Wohlbefinden beiträgt und sich positiv auf die psychische Gesundheit auswirkt. Da es sich bei der Broaden-and-Build-Theorie um eine Spirale handelt, wäre es ebenfalls denkbar, bei dem »Aufbau dauerhafter persönlicher Ressourcen« anzuknüpfen. Aus Sichtweise der Positiven Psychologie könnte ein Ausbau der individuellen Stärken zu neuen Kompetenzen beitragen, was sich letztendlich positiv auf die psychische Gesundheit auswirken könnte.

In Bezug auf die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie sollten Menschen mit positiv optimistischer Denkweise effektiver denken, was sich wiederum positiv auf die Leistung auswirken sollte. Eine große Zahl an empirischen Untersuchungen unterstreicht den positiven Zusammenhang zwischen Indikatoren des Wohlbefindens und des qualitativen und quantitativen Lernerfolgs (Abele, 1995). Wohlbefinden ist ein zentrales Konstrukt der Positiven Psychologie. Das Bewusstsein über die eigenen Stärken führt dazu, dass Zielerreichung und Erfolg gefördert wird (Bannink, 2012).

Exemplarische Interventionen bzw. Techniken, die dazu beitragen, die eigenen Ressourcen im Sinne der Positiven Psychologie auszubauen sind:

- Die »Was ist gut gelaufen-Übung« durchführen, in der man sich abends darüber Gedanken macht, was an diesem Tag gut gelaufen ist und welche Stärken dafür verantwortlich waren. Diese Gedanken werden dann in ein Glückstagebuch eingetragen. Das Ziel dabei ist zu erkennen, dass der Alltag voller Erfolge und schöner Ereignisse

ist. Dieselbe Methode kann verwendet werden, um zu überlegen »Welche Gespräche sind heute gut gelaufen«. Hier besteht das Ziel darin, zu erkennen, dass man sozial eingebunden ist.

- Sich seiner Stärken bewusst werden, beispielsweise mit Hilfe eines Fragebogens »Die eigenen Stärken erkennen«.
- Überlegen »Welche Aktivitäten bringen mich in einen Flow-Zustand?«, wobei das Ziel darin besteht zu erkennen, welche Aktivitäten Flow hervorrufen.
- Die Erholungskompetenz zu steigern, indem man sich notiert, bei welchen Dingen man sich physisch und psychisch gut erholen kann. Ziel ist zu erkennen, welche Aktivitäten zur Erholung beitragen.
- Übungen zur Achtsamkeit, um sich der eigenen Wahrnehmung bewusst zu werden.
- Dankbarkeitsbesuch machen, jemandem eine Freude bereiten, Widerstandskraft aufbauen, Glücksliste anfertigen: Aufschreiben, wer und was Sie glücklich macht, mindestens einmal täglich lächeln.

1.7 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Das Modell des Positiven Selbstmanagements wurde von Braun (2015) entwickelt und fasst Erkenntnisse aus der Forschung und Empirie zu den Selbstmanagementkompetenzen im Lichte der Positiven Psychologie zusammen (Abbildung 1.1). Hierdurch bietet es die Grundlage für verschiedene Studien und Forschungsvorhaben und gibt eine gute Struktur und Übersicht, um sich dem Forschungsfeld zu nähern.

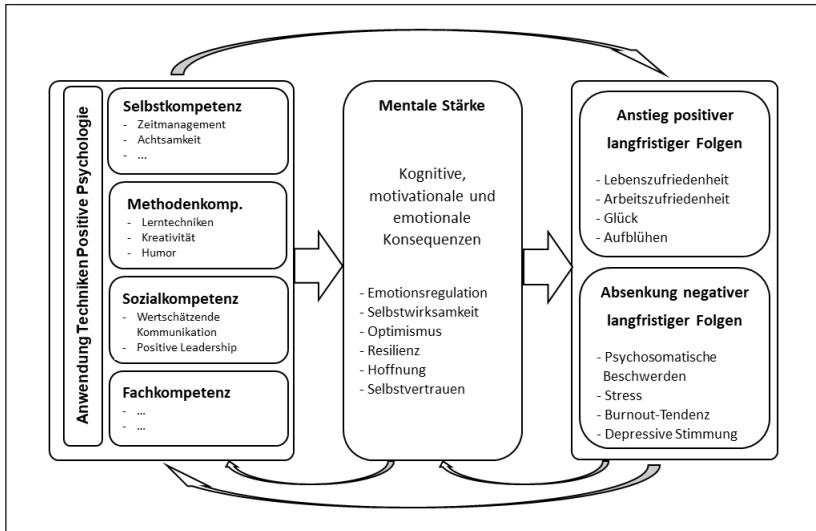


Abbildung 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Das Modell des Positiven Selbstmanagements besagt, dass die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie (vgl. Blickhan, 2018) in Kombination mit Handlungskompetenzen dazu führt, dass die Mentale Stärke ansteigt. Die Mentale Stärke setzt sich in diesem Modell aus sechs Facetten zusammen:

1. Generelle Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura 1977),
2. Optimismus (Schwarzer & Jerusalem 1999),
3. Resilienz (Leppert, Koch, Brähler & Strauß 2008),
4. Fähigkeit zur Emotionsregulation (Braun 2015),
5. Hoffnung (Snyder et al. 1991)
6. Selbstvertrauen (Lantermann 2007).

Langfristig sollte dies dazu führen, dass wünschenswerte und positive Auswirkungen steigen. Dazu gehören Lebenszufriedenheit, Glück, Aufblühen, Arbeitszufriedenheit, Leistung und psychische Gesundheit. Negative und nicht wünschenswerte Folgen wie Burnout-Tendenzen, psychosomatische Beschwerden, Stress, depressive Verstimmungen und Fehlzeiten sollten sinken. Im Sinne der Broaden-and-Build-Theorie von Fredrickson (2001) kann zudem angenommen werden, dass es Rück-

wirkungen gibt. Danach führen positive Emotionen dazu, dass mehr Kompetenzen aufgebaut werden und eine positive Aufwärtsspirale in Gang gesetzt wird.

Das Modell wurde in erster Linie für Zwecke der Personalentwicklung formuliert. Es beansprucht, die Förderung der Mentalen Stärke zu erklären. Weiter erklärt das Modell, wie Variablen, – z. B. Lebenszufriedenheit, Glück, Flourishing, Arbeitszufriedenheit, und weitere positive Variablen mit der Mentalen Stärke zusammenhängen.

Außerdem wird erklärt, wie negative Folgen, wie z. B. Stress, psychosomatische Störungen, depressive Verstimmungen und die Burnout-Tendenz mit der Mentalen Stärke im Zusammenhang stehen. Dabei geht es nicht um die vollständige Varianzaufklärung aller Variablen, da die einzelnen Variablen sicher noch durch weitere situative Einflüsse und Persönlichkeitsvariablen beeinflusst werden.

Das Modell wurde in den letzten Jahren sukzessive erweitert (vgl. Braun et. al., 2017; Braun, 2019, 2020).

Die Hypothesen, die aus dem Modell des Positiven Selbstmanagements ableitbar sind, lassen sich in korrelative Hypothesen und in Veränderungshypothesen einteilen.

1.7.1 Korrelative Hypothesen

1. Die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie korreliert positiv mit der Mentalen Stärke.
2. Die Ausprägung der Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen korreliert positiv mit der Mentalen Stärke.
3. Die Mentale Stärke korreliert positiv mit den wünschenswerten langfristigen Folgen.
4. Die Mentale Stärke korreliert negativ mit den nicht wünschenswerten langfristigen Folgen.
5. Die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie korreliert positiv mit den wünschenswerten langfristigen Folgen.
6. Die Ausprägung der Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen korreliert negativ mit den nicht wünschenswerten langfristigen Folgen.

1.7.2 Veränderungshypothesen

1. Fördert man in einem Training die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie, dann geben die Trainingsteilnehmenden nach dem Training an, diese auch öfter anzuwenden.
2. Fördert man in einem Training Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen, dann schätzen die Trainingsteilnehmenden nach dem Training ihre Kompetenzen höher ein.
3. Fördert man in einem Training gleichzeitig die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie und die Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen, dann steigt die Mentale Stärke.
4. Fördert man in einem Training gleichzeitig die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie und die Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen, dann lässt sich eine Zunahme bei den Variablen beobachten, die den langfristigen positiven Folgen zuzurechnen sind.
5. Fördert man in einem Training gleichzeitig die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie und die Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen, dann lässt sich eine Abnahme bei den Variablen beobachten, die den langfristigen negativen Folgen zuzurechnen sind.

1.7.3 Korrelative Bestätigung der Modellannahmen

Die korrelativen Hypothesen wurden mehrfach bestätigt (Braun, Sauerland & Pitzschel, 2014; Braun & Simek, 2017; Simek & Braun, 2017). Die beiden zuletzt genannten Studien werden hier etwas ausführlicher dargestellt. Braun und Simek (2017) untersuchten die Zusammenhänge zwischen den Selbstmanagementkompetenzen Zeitmanagement und Arbeitstechniken, Selbst-PR, Problemlösetechniken, Einschränkende Überzeugungen (dysfunktionale Kognitionen), Gesundheitsvorsorge und der Mentalen Stärke sowie den langfristigen Folgen Stress, Arbeits-/Studienzufriedenheit, depressive Verstimmungen und psychosomatische Beschwerden. Die Überprüfung des Modells erfolgte mittels Onlinefragebogen, welcher von 204 Personen ($W = 111$) ausgefüllt wurde.

Es konnte bestätigt werden, dass die Selbstmanagementkompetenzen, Zeitmanagement und Arbeitstechniken, Selbst-PR, Problemlösetechniken und Gesundheitsvorsorge positiv mit der Mentalen Stärke korrelieren. Die einschränkende Überzeugungen korrelierten, wie erwartet, signifikant negativ mit Mentaler Stärke. Ebenfalls konnte bestätigt werden, dass die Facetten der Mentalen Stärke positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit Stress, depressiven Verstimmungen und psychosomatischen Beschwerden korrelieren. Zwischen den Selbstmanagementkompetenzen und den einzelnen langfristigen Folgen konnten die, wie folgt beschriebenen Zusammenhänge gefunden werden. Zeitmanagement hängt positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit depressiver Verstimmung und psychosomatischen Beschwerden zusammen. Selbst-PR und Gesundheitsfürsorge hängen positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit Stress, depressiver Verstimmung und psychosomatischen Beschwerden zusammen. Problemlösetechniken hängen positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit Depressiver Verstimmung zusammen. Einschränkende Überzeugungen hängen positiv mit Stress, depressiver Verstimmung und psychosomatischen Beschwerden und negativ mit Arbeitszufriedenheit zusammen.

In der zweiten Studie von Simek und Braun (2017) wurden zeitgleich zur ersten dargestellten Studie die Zusammenhänge zwischen den Selbstmanagementkompetenzen, Positive Psychologie, Zielklarheit, Selbstdisziplin, Smalltalk und Networking, Anwendung von Lerntechniken, finanzielles Selbstmanagement und Mentaler Stärke, hier bestehend aus vier Facetten (Optimismus, Resilienz, Selbstwirksamkeit und Motivation), sowie den bereits beschriebenen langfristigen Folgen untersucht. Auch hier wurde auf die Verwendung eines Onlinefragebogens (N = 199 , W = 111) zurückgegriffen. Es hat sich gezeigt, dass die Selbstmanagementkompetenzen positiv mit den Facetten der Mentalen Stärke korrelieren.

Ebenfalls konnte bestätigt werden, dass die Facetten der Mentalen Stärke negativ mit den langfristigen Folgen Stress, depressive Verstimmung und psychosomatischen Beschwerden zusammenhängen. Hingegen hängt die Mentale Stärke signifikant positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammen.

Zwischen den folgenden Selbstmanagementkompetenzen und den einzelnen langfristigen Folgen konnten die folgenden Zusammenhänge gefunden werden. Positive Psychologie und die Anwendung von Lerntechniken

niken hängen positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit Stress, depressiver Verstimmung und psychosomatischen Beschwerden zusammen. Zielklarheit und Selbstdisziplin hängen positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit depressiver Verstimmung zusammen.

Die Untersuchungen bestätigen somit weitgehend die Grundannahmen des Modells des Positiven Selbstmanagements, die oben dargestellt wurden. Gleichzeitig gibt es signifikante Korrelationen zwischen Mentaler Stärke und den langfristigen Folgen. Dementsprechend müsste ein Anstieg bei einer Selbstmanagementkompetenz zu Veränderungen bei Variablen führen, die mit dieser korreliert sind. Voraussetzung hierbei ist, dass die Kausalrichtungen so verlaufen, wie im Modell angenommen.

Die Veränderungshypothesen wurden meist durch die Evaluation von Präsenzseminaren überprüft, die in der Regel einen Tag gedauert haben. Dabei kam das Seminarkonzept »CareerGames – spielend trainieren!« (vgl. www.careergames.de) zum Einsatz, das im Folgenden dargestellt wird.

1.7.4 Das Trainingskonzept »CareerGames – spielend trainieren!«

Bei den Trainings handelt es sich meistens um ganztägige Trainings (ca. 9 bis 17 Uhr). Der prototypische Ablauf lässt sich wie folgt beschreiben. Nach einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden wird die Methode eines Maßnahmenplans eingeführt. Ein Maßnahmenplan dient der Sicherung der erlernten Inhalte und fördert den Transfer in Alltags- bzw. Arbeitssituationen. Der erste eineinhalbstündige Baustein des Trainings besteht aus der Vermittlung von Techniken der Positiven Psychologie. Hier werden im theoretischen Überblick die Entstehung der Positiven Psychologie, ihr Nutzen, die Theorie des Wohlbefindens (Seligman 2014), das integrative Modell des Positiven Selbstmanagements (Braun et al. 2017), die Broaden-and-Build-Theorie nach Fredrickson (2001) und das Flowkonzept nach Csikszentmihályi (1990) thematisiert. Der ständig geförderte Austausch zwischen den Teilnehmenden und die vertiefenden und ergänzenden praktischen Übungen intensivieren die Verarbeitung der Inhalte und führen zu einem direkten Erleben positiver Emotionen.

Als praktische Übungen werden ein Stärkentest zur Bewusstmachung und gezielten Förderung von persönlichen Stärken (Park, Peterson & Seligman 2004) bearbeitet. Beim positiven Tagesrückblick notieren die Trainingsteilnehmenden in einem Erfolgs- und Glückstagebuchs (in Anlehnung an Seligman 2012), was täglich gut gelaufen ist und welche ihrer Stärken dazu beigetragen haben, dass es gut gelaufen ist. Anschließend wird im zweiten eineinhalbstündigen Baustein eine weitere Selbstmanagementkompetenz (z. B. Selbst-PR, Selbstdisziplin, Networking, Zeitmanagement) trainiert. Es findet ebenfalls ein Überblick zu den relevanten Theorien und Modellen statt, welche durch einen gegenseitigen Austausch und praktische Übungen ergänzt werden. Nach einer Mittagspause wird das Quizbrettspiel aus dem Seminarkonzept »CareerGames – spielend trainieren!« (Braun et al. 2017) angewendet. Es handelt sich dabei um ein Spiel, bei dem Gruppen von vier Teilnehmenden die vermittelten Inhalte vertiefen, miteinander diskutieren und sich gegenseitig durch kollegiale Beratung bereichern.

Zu jedem Baustein, welcher im Training thematisiert wird, liegt eine Präsentation, ein Set von Übungen und ein Kartensatz mit 20 Fragekarten vor. Die Spieldauer beträgt ca. 90 Minuten. Anschließend an das Spiel werden die eigenen Maßnahmenpläne geschärft, und es findet eine weitere Transfersicherung durch eine abschließende Übung, beispielsweise die Bildung von Lernpartnerschaften, statt. Um das Training zu evaluieren, wird direkt im Anschluss die unmittelbare Reaktion auf das Training und das Seminarkonzept »CareerGames – spielend trainieren!« erhoben. Diese Erhebung stellt die erste Ebene des Evaluationsmodells von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) dar. Die zweite Ebene bezieht sich auf Lernen der einzelnen Teilnehmenden. Um den Lern- und damit den Trainingserfolg messen zu können, werden die relevanten Selbstmanagementkompetenzen, die Mentale Stärke und relevante langfristige Folgen mithilfe von Selbsteinschätzungsfragebögen vor dem Training und vier Wochen später erhoben. Diese Fragebögen werden sowohl von Teilnehmenden am Training als auch von Vergleichsgruppen, welche nicht am Training teilnahmen, ausgefüllt. Somit können die Lerneffekte über die Zeit zweifellos auf das Training zurückgeführt werden.

Zur Zeit werden die Trainings wegen der Corona-Krise auf Online-Formate umgestellt. Die empirische Überprüfung ist ebenfalls geplant.

1.7.5 Trainingsevaluation

Menschen zeigen in verschiedenen Lebensbereichen außergewöhnliche Leistungen, so auch im Arbeitsleben. Diese außergewöhnlichen Leistungen sind Ausdruck von Kompetenzen, welche zuvor erworben wurden. Ziel der Kompetenzmodellierung ist es deswegen, insbesondere die leistungs- bzw. erfolgsrelevanten Kompetenzen und -facetten für betriebliche Aufgaben und Positionen zu identifizieren und zu beschreiben. Entsprechende Kompetenzbeschreibungen beinhalten meist eine spezifische Kombination von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, motivationalen Orientierungen und Persönlichkeitseigenschaften, welche die Kompetenz charakterisieren. In arbeits- und organisationspsychologischen Kompetenzmodellen werden außerdem nicht nur fachliche, sondern auch fach- und branchenübergreifende Kompetenzen abgebildet sowie sozial-kommunikative Kompetenzen. Ein weiteres Ziel besteht darin, die Mentale Stärke zu fördern. Darunter wird die psychologische Kraft verstanden, die notwendig ist, um die Herausforderungen des Arbeitsalltags bewältigen zu können.

Um die beruflichen Handlungskompetenzen sowie die Mentale Stärke zu steigern, wurde das oben beschriebene Trainingsprogramm entwickelt, das auf dem Modell des Positiven Selbstmanagements aufbaut. Das Trainingsformat ist modular aufgebaut, sodass gezielt bestimmte Kompetenzen gefördert werden können. Es wirkt präventiv gegenüber psychischen Erkrankungen und kann minimalinvasiv appliziert werden, sodass die Teilnehmenden nicht allzu lange aus dem Arbeitsprozess herausgenommen werden. Gleichzeitig ist es kostengünstig und wirkt nachhaltig über einen längeren Zeitraum. In den letzten Jahren ist eine beeindruckende Anzahl von Studien zu diesem Seminarkonzept durchgeführt worden. Interessierte Lesende finden die einzelnen Studien bei Kratz, Pointner, Sauerland, Mihailović & Braun (2016), in drei Herausgeberwerken (Braun et al. 2017; Braun, 2019, 2020) oder z. B. bei Gouasé (2021), die sich mit der Gesundheitsförderung bei Lehrkräften befasst hat.

1.8 Ausblick auf die folgenden Kapitel

Eigentlich könnte man nun schließen und erklären, dass das Modell ausreichend empirische Bestätigung erfahren hat. Es sind jedoch noch

Fragen offen. So ist z. B. eine Frage, welche Kompetenzen über die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie in welchem Ausmaß zur Mentalen Stärke beitragen. Dieser Frage wird im Kapitel 2 nachgegangen.

Im Kapitel 3 geht es dann um die Evaluation eines Glücks- und Achtsamkeitstagebuchs. Die Frage ist hier, ob ein Tagebuch mit den Übungen der Positiven Psychologie und Achtsamkeitsübungen die Effekte ebenso hervorbringt wie ein Training.

Im Kapitel 4 geht es anschließend um das weite Feld der Achtsamkeit. Trägt das Training der Achtsamkeit zur Mentalen Stärke bei? Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass der Begriff der kollektiven Achtsamkeit Eingang in die Arbeitssicherheit gefunden hat.

Im Kapitel 5 geht es dann um eine weitere Evaluationsstudie. Diese widmet sich der Frage, ob das Training von Lerntechniken im Zusammenhang mit Digitalisierung zur Mentalen Stärke beitragen kann.

Im Kapitel 6 geht es um die Evaluation eines Spiels, mit dem Proband:innen die Techniken der Positiven Psychologie und die Anwendung der Stärke Humor auf spielerische Art kennenlernen sollten.

Im Kapitel 7 geht es folgend um eine Kompetenz, die im beruflichen Alltag eine große Bedeutung hat: Kreativität. Kann man Kreativität trainieren und führt das Training von Kreativität in Kombination mit den Techniken der Positiven Psychologie zu einem Anstieg der Mentalen Stärke?

Im Kapitel 8 geht es um das Thema »Wertschätzende Kommunikation«. Diese Form der Kommunikation gehört zu einem modernen Führungsstil dazu. Welche Auswirkungen hat wertschätzende Kommunikation auf die Mentale Stärke?

Im Kapitel 9 geht es um das Thema Positive Leadership. Welche Auswirkungen hat es, wenn Führungskräfte im Einsatz eigener Stärken trainiert werden und wie wirkt es sich aus, wenn sie auch darin trainiert werden, die Stärken ihrer Mitarbeitenden zu erkennen.