

Ottmar L. Braun *Hrsg.*

Positive Psychologie, Kompetenz- förderung und Mentale Stärke

Gesundheit, Motivation
und Leistung fördern

 Springer

Positive Psychologie, Kompetenzförderung und Mentale Stärke

Ottmar L. Braun

Hrsg.

Positive Psychologie, Kompetenzförderung und Mentale Stärke

Gesundheit, Motivation und Leistung fördern

Hrsg.
Prof. Dr. Ottmar L. Braun
Universität Koblenz-Landau
Landau, Deutschland

ISBN 978-3-662-59664-7 ISBN 978-3-662-59665-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59665-4>

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

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für meinen Pate und meine Godel

Vorwort des Herausgebers

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

Es ist eine Tatsache, dass die Fehltag von Arbeitnehmern aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren drastisch angestiegen sind. Die angewandte Psychologie sollte Lösungen für diese Thematik liefern. Richtig ist auch, dass immer mehr Unternehmen mit Kompetenzmodellen arbeiten und nach Wegen suchen, diese Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gefördert, andererseits auch ihre Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Es geht also 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 Seminarteilnehmer 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 Autorinnen und Autoren für die Mitarbeit bedanken.

Ottmar L. Braun

Landau

August 2019

Vorwort von Dr. Daniela Blickhan

Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden Leben und Arbeiten (Blickhan 2018). Um gut zu arbeiten, braucht es persönliche, soziale und methodische Kompetenzen; das ist seit Jahrzehnten bekannt und gut erforscht. Doch in den letzten Jahren (wie in ► Kap. 1 dieses Buchs anschaulich beschrieben) steigen psychische Belastungen und die dadurch bedingten Fehlzeiten, Erwerbstätige sind zunehmend belastet und Unternehmen alarmiert. Schnelle, unvorhersehbare und häufige Veränderungen werden zur neuen Normalität („VUCA“), und bewährte Strategien der Führung, Motivation und Zusammenarbeit scheinen in Frage gestellt. Wie kann unter solchen Bedingungen gelingendes Leben und Arbeiten aussehen?

Die Positive Psychologie, ein relativ junges Forschungsgebiet der Psychologie, kann wirksame Perspektiven anbieten, um konstruktiv mit dieser Problematik umzugehen. Ihr Ansatz unterscheidet sich grundlegend vom defizitorientierten Ansatz, der über lange Jahre in der klinischen Psychologie und auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie vorherrschend war, und fokussiert auf das, was es zu stärken und zu fördern gilt. Das ist an vorderster Stelle das Erleben von Kompetenz, Sinnhaftigkeit und unterstützenden Beziehungen. Diese drei psychischen Grundbedürfnisse wirken aus Sicht der aktuellen Motivationsforschung als Motor intrinsischer Motivation (*Self Determination Theory*, Deci und Ryan 2000). Diese drei Bedürfnisse sind universell, d. h. in jedem Menschen angelegt. Ihre individuelle Ausprägung, vor allem in Bezug auf Strategien und Ausmaß ihrer Erfüllung, ist dagegen individuell verschieden; je nach Lebensphase, Umwelt und persönlicher Biografie brauchen Menschen unterschiedlich viel davon. Dafür bewährt sich im Coaching die Metapher der „Füllstände“, bei der man sich für jedes Grundbedürfnis ein passendes Gefäß vorstellt, dessen Füllstand markiert und dann den entsprechenden „Eichstrich“: Wie stark erlebt die Person dieses Bedürfnis zurzeit subjektiv als erfüllt? Und was wäre wünschenswert? Eine Diskrepanz zwischen Ist und Ziel-Wert kann ein Anlass sein, um über passende Strategien nachzudenken, wie sich der Füllstand durch konkretes Handeln verändern lässt (Blickhan 2018, S. 168). Und genau hier setzt das vorliegende Buch an: Es bietet Möglichkeiten, wie konkretes Handeln und das Ausbilden entsprechender Gewohnheiten dazu beitragen kann, die Grundbedürfnisse zu erfüllen. Dies fördert intrinsische Motivation, psychisches Wohlbefinden, Resilienz und Leistungsfähigkeit. Selbstmanagement allein genügt nicht, um mit den Anforderungen unserer Informationsgesellschaft und der „Arbeit 4.0“ umzugehen. Mentale Stärke ist gefragt, und dieses Buch bietet praktikable und evaluierte Optionen, wie sie Schritt für Schritt aufgebaut werden kann.

Herzlichen Dank an Ottmar L. Braun, der mit diesem Buch einen wertvollen Beitrag leistet, um Erkenntnisse der Positiven Psychologie anwendungsorientiert und verständlich aufzubereiten. Dass Studierende mit ihren empirischen Abschlussarbeiten an den einzelnen Kapiteln mitarbeiten, ist eine weitere Besonderheit dieses Buchs, das damit in vielfacher Hinsicht Brücken baut. Ich wünsche den Autorinnen und Autoren viele engagierte Leser/innen.

Dr. Daniela Blickhan ist Vorsitzende des Deutschsprachigen Dachverbands für Positive Psychologie e.V., der sich zum Ziel gesetzt hat, die Brücke zwischen den Erkenntnissen der Wissenschaft und der Anwendung im Praxisfeld von Unternehmen, (Hoch-)Schulen, Praxen und Kliniken zu bauen.

Literatur

Blickhan D (2018) Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann, Paderborn
Deci EL, Ryan RM (2000) The „what“ and „why“ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychol Inq* 11(4):227–268. ► https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Daniela Blickhan

Rosenheim

Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Das Modell des positiven Selbstmanagements und seine bisherige empirische Bestätigung	1
	<i>Ottmar L. Braun, Kira Gail und Annika Greinert</i>	
2	Positive Psychologie und Finanzielles Selbstmanagement	23
	<i>Sarah Haas, David Krischewski und Ottmar L. Braun</i>	
3	Positive Psychologie und Entscheidungskompetenz	43
	<i>Sylvia Hohwiler, Kira Gail und Ottmar L. Braun</i>	
4	Positive Psychologie und Resilienztechniken	65
	<i>Laura Helmin, Michelle Jakat und Ottmar L. Braun</i>	
5	Positive Psychologie und Vitalität	85
	<i>Michelle Jakat, Hannah Morawietz und Ottmar L. Braun</i>	
6	Positive Psychologie, Small Talk und Networking	105
	<i>Amelie S. Papp, Marina Busch und Ottmar L. Braun</i>	
7	Positive Psychologie und Präsentationskompetenz	129
	<i>Kira Gail, Annika Greinert und Ottmar L. Braun</i>	
8	Positive Psychologie und die Reduzierung Dysfunktionaler Kognitionen	153
	<i>Jasmin Kamp, Ottmar L. Braun und Kira Gail</i>	
9	Positive Psychologie und Problemlösekompetenz	175
	<i>Aurelia K. Willmann, Lisa-Kristin Fuchs und Ottmar L. Braun</i>	
10	Positive Psychologie und Zielklarheit	203
	<i>Kathrin Jakobs, Johanna Eisele und Ottmar L. Braun</i>	
11	Positive Psychologie, Kompetenzförderung und Mentale Stärke: Implikationen für die berufliche Anwendung.....	221
	<i>Annika Greinert</i>	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über den Herausgeber

Prof. Dr. Ottmar L. Braun

University of Koblenz-Landau
Landau in der Pfalz, Deutschland
braun@uni-landau.de

Autorenverzeichnis

Marina Busch

Radevormwald, Deutschland
marina.busch1@gmx.de

Johanna Eisele

Heidelberg, Deutschland
johanna.eisele@gmx.de

Lisa-Kristin Fuchs

Landau in der Pfalz, Deutschland
Lyza.fux@gmail.com

Kira Gail

Landau in der Pfalz, Deutschland
kira.gail@gmx.de

Annika Greinert

Landau in der Pfalz, Deutschland
annikagreinert@gmx.de

Sarah Haas

Schömborg, Deutschland
sarah_haas@freenet.de

Laura Helmin

Ensdorf, Deutschland
laurahelmin@aol.com

Sylvia Hohwiller

Landau in der Pfalz, Deutschland
sylvia.hohwiller@web.de

Michelle Jakat

Rodheim, Deutschland
mmmjakat@t-online.de

Kathrin Jakobs

Bonn, Deutschland
kathrinjakobs@hotmail.de

Jasmin Kamp

Frankfurt, Deutschland
kamp.ja@web.de

David Krischewski

Mannheim, Deutschland
david-krischewski@t-online.de

Hannah Morawietz

Hagen, Deutschland
h.morawietz94@gmail.com

Amelie S. Papp

Landau in der Pfalz, Deutschland
amelie.papp@gmx.de

Aurelia K. Willmann

Landau in der Pfalz, Deutschland
aurelia.willmann@yahoo.de

Das Modell des positiven Selbstmanagements und seine bisherige empirische Bestätigung

Ottmar L. Braun, Kira Gail und Annika Greinert

- 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements – 3**
 - 1.1.1 Kompetenzmodelle – 3
 - 1.1.2 Zunahme der psychischen Erkrankungen – 3
 - 1.1.3 Selbstmanagementkompetenzen – 4
 - 1.1.4 Positive Psychologie – 7
 - 1.1.5 Das Modell des Positiven Selbstmanagements – 9
- 1.2 Korrelative Bestätigung der Modellannahmen – 12**
- 1.3 Trainingsevaluation – 13**
 - 1.3.1 Erfolgreiche Gesundheitsförderung durch Vernetzung in der Region – 14
 - 1.3.2 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Zeitmanagement – 15
 - 1.3.3 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Selbst-PR – 15
 - 1.3.4 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Selbstdisziplin – 16
 - 1.3.5 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Humor – 16
 - 1.3.6 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Lerntechniken – 17
 - 1.3.7 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Serviceorientierung – 18

- 1.3.8 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Networking – 18
- 1.3.9 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Zielklarheit – 19
- 1.3.10 Trainingsevaluation Positive Psychologie und Teamfähigkeit – 20

Literatur – 20

1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

1.1.1 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. Das gilt auch für andere Kompetenzen, deshalb wird hier darauf verzichtet, die Kompetenzen verschiedenen Kategorien zuzuordnen. Stattdessen werden die einzelnen Kompetenzen unter dem Sammelbegriff Selbstmanagementkompetenzen zusammen-

gefasst. Wir gehen davon aus, dass sich diese Selbstmanagementkompetenzen steigern lassen und dass damit die psychische Gesundheit gefördert werden kann (vgl. Braun et al. 2017; Braun 2019).

1.1.2 Zunahme der psychischen Erkrankungen

Ein zweiter 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 die Zahl der Fehltagen wegen der Psyche mit 117 Tagen je 1000 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 Arbeitsplatz-

arten 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 Mitarbeiter am Herzen liegt, geben ihnen diese Methoden an die Hand.

1.1.3 Selbstmanagementkompetenzen

Kanfer et al. (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 1 × 1 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 et al. 2003).

Doch worum geht es eigentlich, wenn man von Selbstmanagement spricht? Kanfer et al. (1996) verstehen unter Selbstmanagement einen Oberbegriff für verhaltenstherapeutische Therapieansätze, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, ihre Klienten bei der Verbesserung ihrer Selbststeuerung zu helfen. Das Ziel soll dabei sein, Klienten zu einer selbstständigen und aktiven Problembewältigung zu befähigen (Kanfer et al. 1996). Im Fokus steht die „Hilfe zur Selbsthilfe“. Im Arbeitskontext wird Selbstmanagement unter anderen 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 sind das Setzen von Zielen und der Einsatz von zielgerichtetem Verhalten zur Erreichung dieser. Graf (2012) beschreibt zudem, dass es auch darum geht, sich seine Stärken und Schwächen bewusst zu machen, vorhandene Zeit effektiv zu nutzen, mögliche Belastungen zu minimieren und verfügbare Ressourcen gewinnbringend einzusetzen.

Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass Selbstmanagementkompetenzen variabel und erlernbar sind. So demonstrierte unter anderem die Studie von Klein et al. (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 Selbstma-

nagement 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 und Kleinmann 2006; Graf 2012). In Hinblick auf diese Annahme spricht man von Selbstmanagement, wenn eine Person selbst Einfluss darauf nimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie ein bestimmtes Verhalten zeigt (König und 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 Freunden 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 und 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 und 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 sozial-kognitive Lerntheorie von Albert Bandura stellt eine Weiterentwicklung des behavioralen Ansatzes dar. Zentral ist vor allem die Selbstwirksamkeitserwartung als kognitives Konstrukt (König und 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 Erfahrung 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 sozial-kognitiven 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 und 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. Arbeitnehmer streben nach diesem Ansatz nach Förderung und Weiterentwicklung (König und Kleinmann 2006; Graf 2012).

Kehr (2004) integriert in dem Kompensationsmodell von Motivation und Volition verschiedene Annahmen. Das Modell besteht aus insgesamt drei Strukturbausteinen: implizite Motive, explizite Motive und wahrgenommene Fähigkeiten. Implizite Motive stellen ein Verbindungsnetzwerk aus Situationen, Emotionen und Verhaltensimpulsen dar. Sie umfassen Bedürfnisse und affektive Präferenzen und entwickeln sich sehr früh im Leben eines Menschen. Dabei sind sie überwiegend unabhängig von späteren sozialen Anforderungen.

Explizite Motive beinhalten alle Gründe einer Person, die sie für ihr eigenes Verhalten annimmt. Sie beinhalten Ziele und kognitive Präferenzen und sind der Person bewusst. Diese beiden Bausteine sind unabhängig voneinander und wirken sich beide auf das Arbeitsverhalten aus. Stehen implizite und explizite Motive einer Person im Einklang miteinander, resultiert daraus ein angemessenes Verhalten. Liegen jedoch Diskrepanzen vor, so entsteht ein persönlicher Konflikt, der sich in Handlungsblockaden äußert. Diese können zum Beispiel dazu führen, dass ursprünglich geplante Handlungen aufgeschoben werden. Um diese Diskrepanzen zu überwinden, stehen dem Menschen Strategien zur Verfügung, die unter dem Begriff Volition (Wille) zusammengefasst werden. Der Einsatz dieser Strategien dient dazu, explizite Handlungstendenzen, die nicht den momentanen impliziten Motiven entsprechen, zu fördern und hinderliche implizite Motive zu unterdrücken. Insgesamt

sollen durch ihre Anwendung Motivationsprobleme ausgeglichen werden, die bei einer nicht vorhandenen Übereinkunft von expliziten und impliziten Motiven entstehen. Jedoch bereitet der Einsatz volitionaler Strategien auch Probleme. Ihre Anwendung kann zu einer Blockade kognitiver Kapazitäten führen, bei erhöhtem Einsatz in einer Überkontrolle münden oder Stress beim Anwender auslösen.

Die Übereinstimmung von wahrgenommenen Fähigkeiten und den Intentionen der Motive steht in Verbindung mit dem Flow-Erleben (Csíkszentmihályi 1990). Beim Flow-Erleben geht die Person vollkommen in der jeweiligen Handlung auf. Zeit und Raum rücken in den Hintergrund. Werden jedoch die Fähigkeiten zur Erfüllung der übereinstimmenden Motivabsicht als fehlend wahrgenommen, ist der Einsatz von Problemlöse-Strategien erforderlich, um die mangelnden Fähigkeiten zu kompensieren. Je nach Ausprägung beziehungsweise Übereinstimmung der drei Komponenten sind so verschiedene Strategien zur Bewältigung notwendig. In dem auf Grundlage des dargestellten Kompensationsmodells entwickelten Selbstmanagementtrainings von Kehr und Rosenstiel wird den Teilnehmern gezeigt, wie es ihnen gelingt Ziele und implizite Motive aneinander anzugleichen und eine Realisierung durch den Einsatz volitionaler Strategien zu erzielen (Graf 2012; Kehr 2004; König und Kleinmann 2006).

1.1.4 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, produktiven 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 et al. 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 und 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).

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 und 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, Mihály 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 und 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 und 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 und 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 und zur Entschleunigung.
- Dankbarkeitsbesuch machen, jemandem eine Freude bereiten, Widerstandskraft aufbauen, Glücksliste anfertigen: Aufschreiben, wer und was Sie glücklich macht, mindestens 1x täglich lächeln.

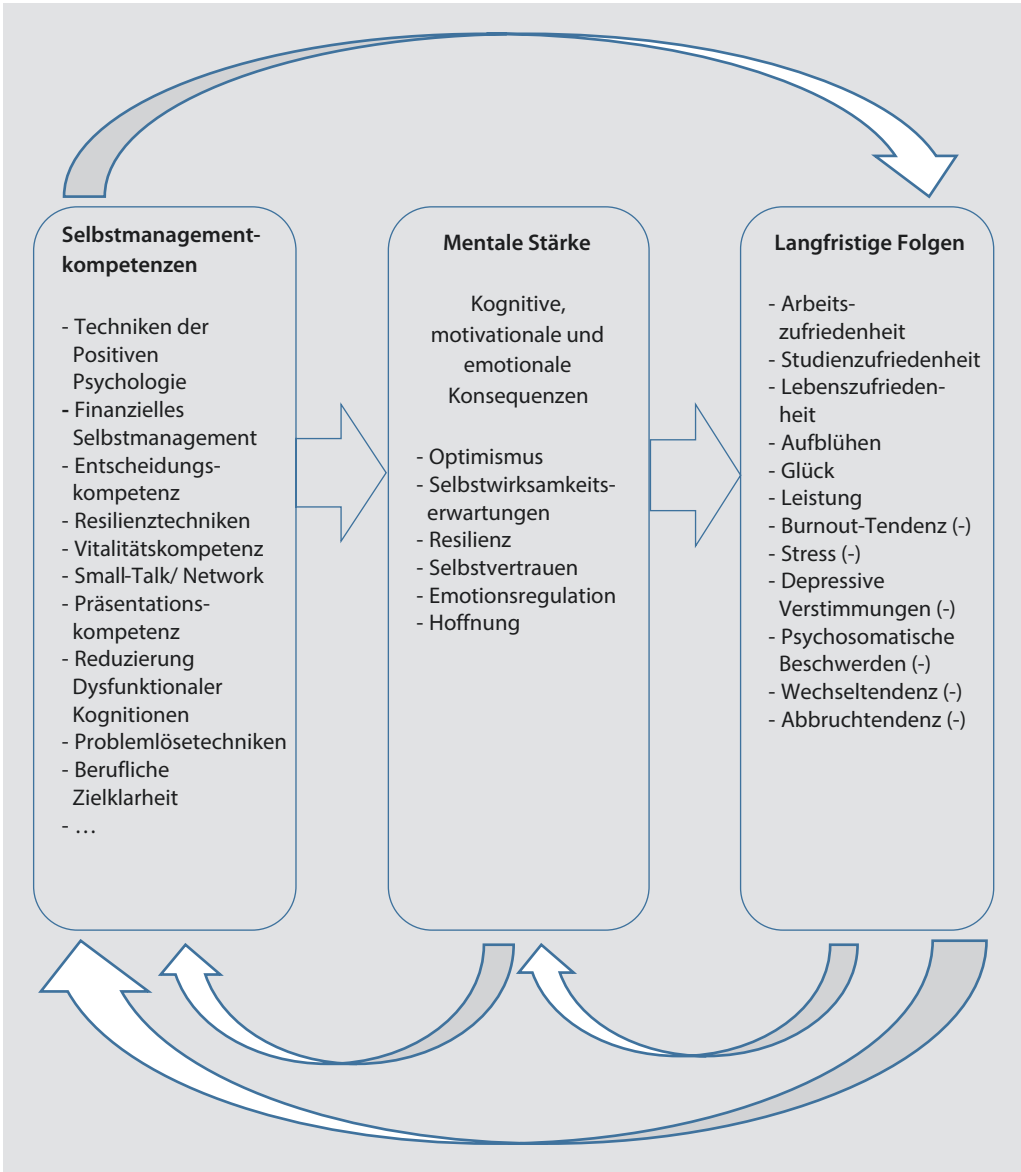
1.1.5 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

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 (■ Abb. 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. In dem Modell sind die einzelnen Komponenten aufgeführt, die in den folgenden Kapiteln zum theoretischen Hintergrund aufgegriffen werden. Insgesamt stellt das Modell dar, welche langfristigen Folgen Handlungskompetenzen vermittelt über die mentale Stärke haben. Der Begriff der Selbstmanagementkompetenzen wird hier relativ breit benutzt und umfasst auch Sozial- und Methodenkompetenzen, da sich diese nicht immer eindeutig von den Selbstkompetenzen abgrenzen lassen.

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. Diese sind

1. Generelle Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura 1977),
2. Optimismus (Schwarzer und Jerusalem 1999),
3. Resilienz (Leppert et al. 2008),
4. Fähigkeit zur Emotionsregulation (Braun 2015),
5. Hoffnung (Snyder et al. 1991) und
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,



■ **Abb. 1.1** Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Stress, depressive Verstimmungen und Fehlzeiten sollten sinken. Im Sinne der „Broaden-und-Build“-Theorie von Fredrickson (2001) kann zudem angenommen werden, dass es Rückwirkungen 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 positive Variablen, wie 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 zusammenhängen. Dabei geht es nicht um die vollständige Varianzaufklärung aller Variablen, da die einzelnen Variablen sicher noch durch weitere situative Einflüsse und Persönlichkeitsvariablen beeinflusst werden.

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

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.

Veränderungshypothesen

1. Fördert man in einem Training die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie, dann geben die Trainingsteilnehmer nach dem Training an, diese auch öfter anzuwenden.
2. Fördert man in einem Training Selbstmanagementkompetenzen/Handlungskompetenzen, dann geben die Trainingsteilnehmer nach dem Training an, dass diese Kompetenzen gestiegen sind.
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.

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.

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 Csikszentmihalyi (1990) thematisiert. Der ständig geförderte Austausch zwischen den Teilnehmenden und die vertiefenden und ergänzenden prakti-

schen Übungen intensivieren die Verarbeitung der Inhalte und führen zu einem direkten Erleben positiver Emotionen.

Als praktische Übungen werden ein Stärkentest zur Bewusstmachung und gezielter Förderung von persönlichen Stärken (Park, Peterson & Seligman 2004) bearbeitet. Beim positiven Tagesrückblick notieren die Trainingsteilnehmer*innen 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 Selbst-

einschätzungsfragebögen 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. Im Folgenden werden die Ergebnisse einzelner Trainings sowie Besonderheiten und Abweichungen vom prototypischen Ablauf und deren Bedeutung für das Arbeitsleben dargestellt. In den folgenden Abschnitten werden Studien berichtet, die auf der Basis des Modells des positiven Selbstmanagements durchgeführt wurden. Es wird dargelegt, dass das Modell durchaus der empirischen Überprüfung standhält.

1.2 Korrelative Bestätigung der Modellannahmen

Im Folgenden werden zwei korrelative Studien vorgestellt, mit denen die korrelativen Hypothesen des Modells des Positiven Selbstmanagements empirisch überprüft wurden. Braun und Simek (2017) untersuchten die Zusammenhänge zwischen den Selbstmanagementkompetenzen Zeitmanagement und Arbeitstechniken, Selbst-PR, Problemlösetechniken, Einschränkung 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 ($N = 111$) ausgefüllt wurde.

Es konnte bestätigt werden, dass die Selbstmanagementkompetenzen, Zeitmanagement und Arbeitstechniken, Selbst-PR, Problemlösetechniken und Gesundheitsvorsorge positiv mit der Mentalen Stärke korrelieren. Die Einschränkung 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 Lern-techniken, 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 Zufriedenheit zusammen.

Zwischen den folgenden Selbstmanagementkompetenzen und den einzelnen Langfristigen Folgen konnten die folgenden Zusammenhänge gefunden werden. Positive

Psychologie und die Anwendung von Lern-techniken 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. Im Folgenden werden Evaluationsstudien berichtet, bei denen es darum ging, eine Intervention auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

1.3 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 för-

dern. Darunter wird die psychologische Kraft verstanden, die notwendig ist, um die Herausforderungen des Arbeitsalltags bewältigen zu können.

Um die Selbstmanagementkompetenzen (inkl. soziale Kompetenz und Methodenkompetenz) sowie die Mentale Stärke zu steigern, wurde ein Trainingsprogramm aufbauend auf dem Modell des Positiven Selbstmanagements entwickelt. 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.

1.3.1 Erfolgreiche Gesundheitsförderung durch Vernetzung in der Region

Aufgrund mangelnder Ressourcen können kleine und mittelständische Unternehmen häufig keine umfassenden Programme zur Betrieblichen Gesundheitsförderung gestalten und durchführen. Deshalb schließen sich Unternehmen zu regionalen Netzwerken zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM-Netzwerk) zusammen. Innerhalb des Netzwerks können die Unternehmen dann Seminarangebote austauschen und dadurch ein erheblich breiteres Angebot für die Mitgliedsbetriebe bereitstellen. Ein solches Netzwerk stellt das BGM-Netzwerk Südpfalz dar, das von der AOK Rheinland-Pfalz/ Saarland intensiv unterstützt wird.

Ein Seminar innerhalb des BGM-Netzwerks hatte zum Ziel, verschiedene Facetten der Selbstmanagementkompetenz, insbesondere Gesundheit und Vitalität sowie Führung mit Positiver Psychologie zu verbessern (Kratz et al. 2016). An dem Training nahmen 89 Mitarbeitende aus verschiedenen Organisationen

teil, welche über das BGM-Netzwerk Südpfalz rekrutiert wurden. Bei den Teilnehmenden handelte es sich unter anderem um Arbeitnehmer eines Klinikums, Polizisten und Führungskräfte aus Dienstleistungsunternehmen. Die Trainings erstreckten sich über ein bis zwei Tage. Alle Trainings bauten auf dem beschriebenen Trainingskonzept auf. Den ersten Baustein stellte das Modul zur Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie dar. Abhängig von den teilnehmenden Organisationen wurden verschiedene Module der anderen Selbstmanagementkompetenzen ergänzt (z. B. Gesundheit und Vitalität).

Die einzelnen Modellannahmen konnten bestätigt werden. Die erhobenen Facetten der Mentalen Stärke korrelierten positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit psychosomatischen Beschwerden und depressiver Verstimmung. Die Facette dysfunktionale Kognitionen hing, wie erwartet, negativ mit Arbeitszufriedenheit und positiv mit psychosomatischen Beschwerden und depressiver Verstimmung zusammen. Das Training und das Seminarkonzept „CareerGames-spielend trainieren!“ wurden als sehr positiv wahrgenommen.

Die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie, Selbst-PR, Zeitmanagement und Arbeitstechniken, Small-Talk und Networking, Gesundheitsvorsorge und Vitalität sowie Lerntechniken zeigten eine signifikante Interaktion zwischen Gruppenzugehörigkeit und Messzeitpunkt. Das bedeutet, dass sich die trainierten Kompetenzen in der Trainingsgruppe deutlich anstiegen und zwar im Vergleich zum Zeitpunkt vor dem Training und im Vergleich zur Kontrollgruppe. Weiter konnte beobachtet werden, dass in der Trainingsgruppe Selbstwirksamkeitserwartungen, Optimismus und die Fähigkeit zur Emotionsregulation anstiegen, Stress und dysfunktionale Kognitionen hingegen erwartungsgemäß abnahmen. Somit zeigt die vorliegende Studie, dass Selbstmanagementkompetenzen mit gesundheitsrelevanten Größen korrelieren und – was viel wichtiger ist – dass sie sich durch ein Training fördern lassen!