

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

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

2 Eine Korrelationsstudie zum Modell des Positiven Selbstmanagements

Jana Kozelka und Ottmar L. Braun

2.1 Zielsetzung und Fragestellungen

Das Modell des Positiven Selbstmanagements von Braun, Gail und Greinert (2020) soll korrelativ überprüft werden. Insbesondere geht es darum, die Beiträge der verschiedenen Prädiktoren zur Mentalen Stärke quantitativ abschätzen zu können. Welchen Beitrag leistet die Anwendung von Techniken der positiven Psychologie zur Mentalen Stärke? Welche Beiträge leisten die Selbstkompetenz, die Sozialkompetenz und die Methodenkompetenz? Wie korrelieren die genannten Prädiktoren untereinander? Darüber hinaus sollen die Zusammenhänge der genannten Variablen mit den langfristigen positiven und negativen Folgen untersucht werden.

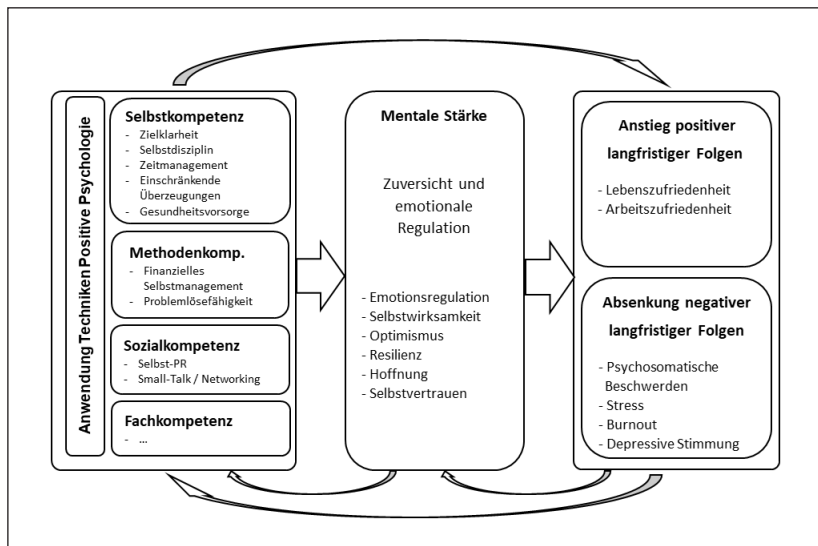


Abbildung 2.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements (in Anlehnung an Braun, Gail & Greinert, 2020, S. 10)

2.2 Theorie

Für eine einfache Zuordnung der trainierbaren Kompetenzen (vgl. Braun, 2019, 2020) wird das Modell des Positiven Selbstmanagements (Braun, 2020) mit der Taxonomie der beruflichen Handlungskompetenz von Kauffeld (2019, S. 170 ff.) kombiniert. Hierfür werden, wie in Abb. 2.1 ersichtlich, die Selbstkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz genutzt.

Wie bereits beschrieben (vgl. Kap. 1), bildet die Anwendung der Techniken der Positiven Psychologie die Grundlage des Modells. Sie geht auf die Annahmen der Positiven Psychologie zurück und postuliert eine positive und optimistische Denkweise, die sich auf das Verhalten und Erleben einer Person auswirkt. Braun und Kollegen (vgl. 2017) konnten bereits nachweisen, dass es Zusammenhänge zwischen der Anwendung der Techniken der Positiven Psychologie sowohl zu Teilen der hier aufgeführten Mentalen Stärke als auch zu Ausschnitten der langfristigen positiven und negativen Folgen gibt. Darüber hinaus wurden bereits zahlreiche Trainings mit verschiedensten Komponenten (vgl. Braun, 2019, 2020) durchgeführt, welche sich ihrer Wirksamkeit bewiesen.

Nach Kauffeld (2019) beschreibt die Selbstkompetenz den Umgang eines Menschen mit sich selbst, beispielsweise während der Arbeit. Hierzu gehören die Zielklarheit, die Selbstdisziplin, das Zeitmanagement sowie einschränkende Überzeugungen und die eigene Gesundheitsvorsorge. Zielklarheit ist eine wichtige Komponente, da sie sowohl eine klare Vorstellung, Motivation zur Handlung, deren Regulation als auch den zielgerichteten Einsatz von Fähigkeiten fördert (vgl. Braun et al., 2017). Selbstdisziplin unterstützt bei der Verfolgung der gesetzten Vorhaben und verringert Ablenkungen und Ausreden. Personen, die gute Zeitmanagement-Skills haben, setzen ihre zur Verfügung stehende Zeit sowie die eigenen Ressourcen effizient ein. So kann nach Braun (2019, 2020) Stress vermieden und freudebringendere Aktivitäten unternommen werden. Einschränkende Überzeugungen zählen ebenfalls zu der Selbstkompetenz, da diese eine Person handlungsunfähiger machen können. Sie werden oft als belastend empfunden und stehen mit Leistungsabfall und einer erhöhten Wahrnehmung von Stress im Zusammenhang (Sauerland, 2018). Die eigene Gesundheitsvorsorge hat den gleichen präventiven Charakter wie die Positive Psychologie allgemein. Ein gesunder Lebensstil, der sowohl die körperliche Fitness als auch die Ernährung und die Psyche miteinschließt stand bei bisherigen

5 Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung

Lisa-Marie Grüner, Sarah Moser und Ottmar L. Braun

Fallbeispiel

Frau Peters ist seit einigen Jahren in ihrer beruflichen Position tätig. Sie erledigt Aufgaben pflichtbewusst und ist sehr routiniert in ihrem Tätigkeitsfeld. In den letzten Jahren erlebt sie jedoch immer wieder Veränderungen der Tätigkeitsanforderungen und der Arbeitsabläufe. Sie fühlte sich zunehmend gestresst und unter Druck gesetzt. Zudem hat sie sich bereits mit ihren Kolleg:innen darüber ausgetauscht und festgestellt, dass sie nicht die Einzige ist, die diese Veränderungen wahrnimmt. Daraufhin meldet sie sich für das Training »Positive Psychologie und Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung« an. Hier erfährt sie mehr über aktuelle Entwicklungen der Digitalisierung und darüber, welche Kompetenzen im Hinblick auf die Digitalisierung an Bedeutung gewinnen. Es werden Lerntechniken vermittelt, welche alle Teilnehmenden darin unterstützen, sich selbst neues Wissen anzueignen. Die Teilnehmenden haben großes Interesse, sich mit dem Thema Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung auseinander zu setzen und eigene Erfahrungen einzubringen. Nach dem Training fühlt sich Frau Peters nicht mehr so hilflos mit den vielen beruflichen Veränderungen und Herausforderungen. Sie ist gut informiert und verfügt über Strategien, um Informationen zu finden und sich Wissen anzueignen. Zudem hat sie einen gelasseneren Umgang mit den Veränderungen gefunden.

5.1 Zielsetzung

Ziel des Trainings war es Berufstätigen sowie Studierenden mögliche Auswirkungen der Digitalisierung zu verdeutlichen und Lerntechniken zu vermitteln. Somit sollen die Teilnehmenden darin unterstützt werden, die Relevanz des Lernens besser zu verstehen. Da durch die Digitalisierung zunehmende Veränderungen der Arbeitswelt entstehen können, sollen Arbeitnehmende darin unterstützt werden, mit den daraus resultierenden Veränderungsprozessen bestmöglich umzugehen und

möglichst flexibel agieren können. Veränderungen der Arbeitswelt könnten die Arbeitszufriedenheit verringern und das Stressempfinden der Berufstätigen erhöhen.

An dieser Stelle setzt dieses Training an, da die Selbstmanagementkompetenz Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie und die Methodenkompetenz Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung gesteigert werden sollen. Den Teilnehmenden wurden Strategien gezeigt, um Lernstoff effektiv zu erarbeiten und Techniken der Positiven Psychologie vermittelt, um das Wohlbefinden zu steigern. Das Training basiert auf dem Modell des Positiven Selbstmanagements (siehe Abbildung 5.1) nach Braun (2020). Dieses Modell impliziert, dass sich durch die Trainingsmaßnahme zudem die Mentale Stärke der Teilnehmenden erhöht. Diese setzt sich aus den Facetten Optimismus, Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz, Selbstvertrauen sowie der Emotionsregulation zusammen. Langfristig können die Arbeitszufriedenheit gesteigert und das Stressempfinden verringert werden.

Das Training diene dazu, über einen Zeitraum von vier Wochen nach dem Training einen signifikanten Anstieg bzw. ein signifikantes Absinken der folgenden Variablen zu bewirken:

1. Anstieg der Selbstmanagementkompetenz Techniken der Positiven Psychologie
2. Anstieg der Methodenkompetenz Lerntechniken zum Umgang mit Digitalisierung
3. Anstieg der Mentalen Stärke
4. Anstieg der Arbeitszufriedenheit
5. Abnahme von Stress

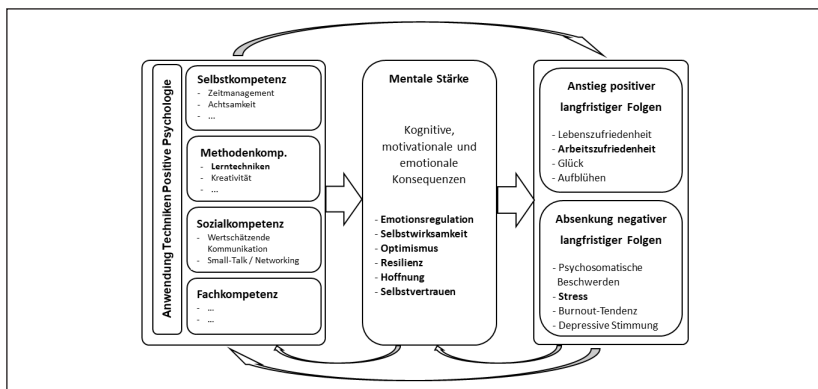


Abbildung 5.1: Das Modell des Positiven Selbstmanagements (in Anlehnung an Braun, Gail & Greinert, 2020, S. 10)

5.2 Theoretische Hintergründe

5.2.1 Digitalisierung

Der Begriff der Digitalisierung wird u. a. auch als »Industrie 4.0« oder »Internet of Things (IoT)« bezeichnet und wird definiert als ein Prozess, worin eine analoge Leistung durch die Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell teilweise oder vollständig ersetzt wird (Wolf & Strohschen, 2018). Bisher wurde dieser Begriff häufig aus informationstechnologischer (IT) Perspektive betrachtet (Wolf & Strohschen, 2018). Doch auch die Psychologie, als die Wissenschaft des Erlebens und Verhaltens des Menschen, kann wichtige Beiträge für die Entwicklungsprozesse der digitalen Welt liefern und erforschen, was technische Innovationen für den Menschen bedeuten.

Technische Innovationen entstehen heutzutage schneller, als je zuvor. Beispielsweise benötigte die Erfindung des Telefons 75 Jahre, um 100 Millionen Nutzer:innen zu erreichen. Die Verbreitung des Internets benötigte nur noch sieben Jahre und die Verbreitung von Facebook vier-einhalb Jahre (Dreischmeier, Close & Trichet, 2015). Auf Unternehmensebene führt der Aspekt der Dynamik zu unterschiedlichen Herausforderungen. So entstehen digitale Geschäftsplattformen, es werden neue IT-Lösungen benötigt und ebenso attraktive und innovative Produkte. Zudem rückt die Endkundenbeziehung in den Vordergrund, da die Kunden die Produkte über den Direktvertrieb und weniger über den Fachhandel erwerben. Demzufolge gewinnen flexible und agile Strukturen in Unternehmen zunehmend an Bedeutung (Wolf & Strohschen, 2018). Diese Beschleunigung führte dazu, Arbeitssysteme als Zusammenspiel von Aufgaben, Technologien und Menschen zu betrachten (Brocke & Rosemann, 2014). Die Fragestellung, wie ein Zusammenspiel von Menschen und Maschinen funktionieren könnte, wird untersucht (Lehrer, Wieneke, Brocke, Jung & Seidel, 2018).

Die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen unserer Welt werden durch den Begriff VUCA beschrieben. Dieser Begriff setzt sich aus vier Dimensionen zusammen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Bennett & Lemoine, 2014). Durch die Verwendung des VUCA Begriffes könnten drei Probleme für Unternehmen und Führungskräfte entstehen: Demzufolge könnten die einzelnen VUCA Dimensionen als unvorhersehbare Veränderungen zusammengefasst werden. Zudem könnte das dazu führen, dass aus den einzelnen VUCA Facetten keine