

Ottmar L. Braun  
Sandra Mihailović *Hrsg.*

# Positive Psychologie: Digitale Vermittlung von Handlungskompetenzen und Mentaler Stärke

Gesundheit, Motivation und Leistung  
fördern

 Springer

# Positive Psychologie: Digitale Vermittlung von Handlungskompetenzen und Mentaler Stärke

Prof. Dr. Ottmar L. Braun • Sandra Mihailović  
*Hrsg.*

# **Positive Psychologie: Digitale Vermittlung von Handlungs- kompetenzen und Mentaler Stärke**

Gesundheit, Motivation und Leistung fördern

*Hrsg.*  
Prof. Dr. Ottmar L. Braun  
Rheinland-Pfälzische Technische  
Universität Kaiserslautern Landau  
Landau, Deutschland

Sandra Mihailović  
Walsheim, Deutschland

ISBN 978-3-662-65453-8      ISBN 978-3-662-65454-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65454-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

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 Tanja und für Jacksenn,  
vielen Dank für Eure Unterstützung!

## Geleitwort

---

Denken wir an die Folgen der Corona-Pandemie, dann steht neben den gesundheitlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen vor allem die Bedrohung der mentalen Gesundheit im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Selten waren wir so angsterfüllt, sorgenvoll und depressiv wie jetzt. Diese dramatische Entwicklung führt zu der Frage, wie wir den Ausbau Mentaler Stärke und selbstbezogener Kompetenzen breitenwirksam unterstützen können, damit aus der Bedrohung durch die Krise Entwicklung für die Zukunft werden kann.

Zeitgleich trug die Pandemie zu einer Beschleunigung der Digitalisierung und der Akzeptanz digitaler Lernangebote bei. Bis zu den ersten Lockdowns war nur ein kleiner Teil der Menschen mit digitalen Seminaren, Trainings oder Meetings vertraut. Es lag dem größten Teil der Bevölkerung fern, im digitalen Raum zu lernen und auf diese Weise die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Wenn es darum ging, sich weiterzubilden und neue Kompetenzen aufzubauen, dann erfolgte dies gemeinhin unter Anwesenheit aller Teilnehmenden in einem Raum. Die Unmöglichkeit, diese Wirklichkeit während der Pandemie weiterzuleben, führte zu einer weitgehenden Digitalisierung des üblichen Präsenzbetriebs von Trainings, Seminaren und Lehrveranstaltungen. Diese Entwicklung war Segen und Fluch gleichermaßen. Sie war ein Segen für die niedrigschwellige Zugänglichkeit von Wissen. Auch große Gruppen von Menschen konnten plötzlich an Veranstaltungen teilnehmen, ohne die Notwendigkeit anzureisen oder hohe Kosten durch große Veranstaltungsräume zu haben. Es ergaben sich neue methodische und zeitliche Möglichkeiten und Formate.

Gleichzeitig waren die Mehrheit der Führungskräfte, Dozierenden und Trainierenden nicht ausgebildet oder vorbereitet auf die veränderte Realität ihrer Arbeit. Vielen erschien es als Fluch, in den digitalen Raum wechseln zu müssen. Erfahrungen waren rar gesät, didaktisches Wissen um diese neue Situation selten. Welche Formate und Zeiten funktionieren? Welche Methoden der Präsenzformate sind übertragbar und welche nicht? Wie kann Miteinander ermöglicht und Konfliktpotenzial reduziert werden? Was sind die Risiken und Möglichkeiten, Menschen auf diesem Weg in einer positiven Entwicklung zu unterstützen?

Im vorliegenden Band haben die Herausgebenden sich der Frage gewidmet, wie neue digitale Formate dazu beitragen können, Mentale Stärke, sowie Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen der Positiven Psychologie weiterzugeben. Im Zentrum steht das Konzept des Selbstmanagements, das selten in der Geschichte der Arbeitswelt derart entscheidend war wie gerade jetzt, wo die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben immer mehr verschwimmen, das Homeoffice das Büro mit all seinen inhärenten Strukturen abgelöst hat und wir immer mehr Freiheitsgrade haben, unser Leben eigenständig zu gestalten. Wer Menschen auf digitalem Wege befähigen möchte, selbstbezogene Kompetenzen und Mentale Stärke aufzubauen, der hat mit

diesem Buch einen wertvollen Ideengeber in der Hand, der gleichsam durch seine Praxisrelevanz und seine empirische Fundierung überzeugt. Dieses Buch weist den Weg in die digitale Zukunft des Selbstmanagements.

**Prof. Dr. Judith Mangelsdorf**

Berlin

Juli 2022

# Geleitwort: Positives Selbstmanagement in der betrieblichen Praxis

---

Im Verlauf der Corona-Pandemie haben für uns alle die persönlichen Belastungen in unterschiedlichem Ausmaß zugenommen. Dies trifft natürlich auch auf unsere Mitarbeitenden zu. Wie gerufen kam daher Herr Prof. Braun zum Ende des Jahres 2020 mit dem Angebot zur Durchführung des Online-Seminars „Mental stark, gesund und munter“ in unserem Hause. Dieses Online-Training thematisierte in drei Seminarreihen unter anderem die möglichen negativen Auswirkungen der Corona-Situation auf jeden einzelnen und ist bei den 54 Teilnehmenden unseres Hauses auf so viel positive Resonanz gestoßen, dass wir mit Spannung die Ergebnisse der Evaluationsstudie erwarteten. Wir wurden in keinsten Weise enttäuscht – doch dazu gleich mehr!

Ziel des Online-Trainings war es, die eigene Resilienz bzw. Widerstandskraft zu steigern, indem die Einstellung zu den wesentlichen Elementen eines gesunden Lebensstils – Bewegung, Ernährung und Schlaf – dauerhaft verändert wird. Methodisch bestand das Online-Programm u. a. aus kurzen Vorträgen, Kleingruppenarbeit, Einzelaufgaben und, ganz wichtig, gezielten Maßnahmen zur Erfolgssicherung, die besonders das aktive Lernen zu Hause förderten. Die Durchführenden betonten am Ende die hohe Motivation, die von Woche zu Woche zu einem effektiveren Umsetzen der angebotenen Übungen führte. Die Auswertung der anonymen Befragung unter den Teilnehmenden ergab eine hohe Steigerungsrate der Resilienz, des Selbstmanagements sowie der Vitalität – sprich der Mentalen Stärke. Darüber hinaus zeigte sich eine rückläufige Burnout-Tendenz.

Dieses mit Spannung erwartete und erfreuliche Ergebnis hat uns dazu bewogen, das Online-Seminar „Mental stark, gesund und munter“ als eine weitere wiederkehrende Maßnahme in unsere Personalentwicklung mit aufzunehmen. Wir wurden nicht enttäuscht, denn die Teilnehmenden an den Folgeseminaren bestätigen bisher den positiven Eindruck, den die initiale Veranstaltung hinterlassen hat.

Herr Prof. Braun und sein Team nutzen mit diesem Online-Angebot einen der positiven Effekte der Pandemie, nämlich die Intensivierung des digitalen Lernens. Diese Möglichkeit ist niederschwellig und erhöht die Teilnahmemotivation unserer Mitarbeitenden erheblich.

Wir betrachten das vorab beschriebene Seminar als wichtigen Baustein im Rahmen unserer Personalentwicklungsaktivitäten. Seit 2014 fußen diese auf unserem Kompetenz- und Wertemodell, welches wir mittels der Unterstützung von Prof. Braun entwickelt haben und dem die Idee des positiven Selbstmanagements zugrunde liegt. Ob Personalauswahlaktivitäten wie das Potenzialanalyseverfahren, 360°-Feedbacks, regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen, Führungskräfte trainings oder individuelle Coachings: Für alle diese Aktivitäten bildet unser Kompetenz- und Wertemodell den roten Faden.



Dies gilt ebenso für eine der neuesten Entwicklungen innerhalb unserer Personalaktivitäten: die Bildung von Peergroups in der Führung als regelmäßigen Austausch zwischen jungen Führungskräften und einer erfahrenen Führungskraft.

Basierend auf den bisherigen positiven Erfahrungen sehen wir weiteres Entwicklungspotenzial für unsere Personalaktivitäten mittels der Methodik des positiven Selbstmanagements. Wir freuen uns darauf, diesen Weg auch in Zukunft mit Prof. Braun und seinem Team zu gehen und weitere neu entwickelte Methoden kennenzulernen und anzuwenden.

**Nicole Prager**

Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung der VdS Schadenverhütung GmbH  
Köln, Juni 2022

## Vorwort der Herausgeber

---

In diesem Buch geht es 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.

Das Buch ist im Rahmen eines kooperativen Lehrforschungsprojekts entstanden. Studierende der Psychologie am Fachbereich 8 der Universität in Landau haben in Zusammenarbeit mit der CareerGames GbR im Rahmen ihrer Masterarbeiten digitale Trainings zur Kompetenzförderung konzipiert, durchgeführt und evaluiert. Bei der CareerGames GbR handelt es sich um ein Unternehmen, das Seminare, Trainings und Coachings anbietet (<http://www.careergames.de>). Dabei wurden die Arbeiten in aller Regel von Studierenden in Tandems geschrieben.

Die Trainingsteilnehmer\*innen waren hauptsächlich Berufstätige, teilweise auch Studierende. Durch die Trainings wurden vier Ziele verfolgt:

1. Eine berufliche relevante Kompetenz sollte gefördert werden.
2. Die Mentale Stärke der Trainingsteilnehmer\*innen sollte gesteigert werden.
3. Die Arbeitszufriedenheit bzw. die Arbeitsfähigkeit sollte gesteigert werden.
4. Negative psychologische Folgen wie z. B. die Burnout-Tendenz sollten vermindert werden.

Grundlage der entwickelten Trainings sind das Modell des Positiven Selbstmanagements und bewährte Ansätze der Positiven Psychologie. Beide Ansätze haben in den vergangenen Jahren breite empirische Bestätigung gefunden. Es gilt nach wie vor die Aussage von Kurt Lewin: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“

Alle Trainings sind anschließend mit wissenschaftlichen Methoden evaluiert worden, um zu überprüfen, ob die oben genannten Ziele auch erreicht wurden. Das ist für alle in diesem Buch beschriebenen Trainings der Fall. Durch die Studien wurde nachgewiesen, dass die vier oben genannten Ziele erreicht wurden.

Wir brauchen also nicht nur zu glauben, dass die Wirkung der Trainings vorhanden ist, wir wissen es.

Die Randbedingungen für Personalentwicklung haben sich in den letzten Jahren ständig gewandelt. Während es vor ein paar Jahren noch üblich war, 2-tägige Verhaltenstrainings in Unternehmen durchzuführen, verzichtet man heute ungern 2 Tage am Stück auf Mitarbeitende. Deshalb wurde hier ein anderer Ansatz gewählt: Die Trainings wurden in der Regel 2-mal 4 Stunden per Videokonferenz durchgeführt, dazwischen lag eine 14-tägige Übungsphase. Das finden die Praktiker angemessen und zielführend. Die Trainings sind gut in den Arbeitstag integrierbar, weil sie online und ohne Reiseaufwand durchgeführt werden können. Insgesamt handelt es sich also um Trainingsveranstaltungen, die wirtschaftlich sind und deren Wirkung empirisch nachgewiesen wurde.

Mental starke Mitarbeiter\*innen sind gerade in diesen bewegten Zeiten wichtig. Hier ist ein Konzept, wie man Mentale Stärke mit den Facetten Resilienz, Hoffnung, Emotionsregulation, Optimismus, Selbstwirksamkeitserwartungen und Selbstvertrauen sowie weitere berufliche Handlungskompetenzen bei Mitarbeiter\*innen fördern kann.

Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich bei allen Autor\*innen für die Mitarbeit bedanken. Zur besseren Lesbarkeit (und Vereinfachung des Sprachdukts) wird in einigen Kapiteln des Buches nur eine Form der Geschlechter verwendet, nämlich die männliche. Dabei sind stets alle geschlechtlichen Identitäten mitgemeint.

**Ottmar L. Braun** und **Sandra Mihailović**

Landau und Walsheim

Juni 2022

# Inhaltsverzeichnis

---

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | <b>Das Modell des Positiven Selbstmanagements</b> .....                              | 1   |
|    | <i>Ottmar L. Braun, Alexandra Charlotte Bradt und Sandra Mihailović</i>              |     |
| 2  | <b>CareerGames – spielend trainieren! Das Trainingskonzept</b> .....                 | 23  |
|    | <i>Sandra Mihailović, Alexandra Charlotte Bradt und Ottmar L. Braun</i>              |     |
| 3  | <b>Positive Psychologie und Zeit- und Energiemanagement</b> .....                    | 31  |
|    | <i>Merle Krause, Sarah Eichenlaub, Marius Gurrath und Ottmar L. Braun</i>            |     |
| 4  | <b>Positive Psychologie, Ziele und Selbstmotivation</b> .....                        | 55  |
|    | <i>Annamaria Garnjost, Eva Stoll und Ottmar L. Braun</i>                             |     |
| 5  | <b>Positive Psychologie und Vitalität</b> .....                                      | 77  |
|    | <i>Antonios Georgiadis, Vivienne Weiß und Ottmar L. Braun</i>                        |     |
| 6  | <b>Positive Psychologie, Small Talk und Networking</b> .....                         | 113 |
|    | <i>Hannah Oster und Ottmar L. Braun</i>  |     |
| 7  | <b>Positive Psychologie und Teamfähigkeit</b> .....                                  | 137 |
|    | <i>Rebecca Ott, Julia Schuller und Ottmar L. Braun</i>                               |     |
| 8  | <b>Positive Psychologie, Gesprächsführung und wertschätzende Kommunikation</b> ..... | 163 |
|    | <i>Hannah Klingener, Julia Katharina Hoffmann und Ottmar L. Braun</i>                |     |
| 9  | <b>Positive Psychologie und Konfliktmanagement</b> .....                             | 183 |
|    | <i>Rebekka Statz, Marlene Molter und Ottmar L. Braun</i>                             |     |
| 10 | <b>Positive Psychologie und Planungskompetenz</b> .....                              | 201 |
|    | <i>Annika Müller, Sabine Lay und Ottmar L. Braun</i>                                 |     |
| 11 | <b>Positive Psychologie und Selbst-PR</b> .....                                      | 223 |
|    | <i>Greta Marie Scholtz und Ottmar L. Braun</i>                                       |     |
| 12 | <b>Positive Psychologie und Problemlösekompetenz</b> .....                           | 255 |
|    | <i>Katharina Hohlfeld, Denise Bennette und Ottmar L. Braun</i>                       |     |
| 13 | <b>Eine Metaanalyse</b> .....  | 275 |
|    | <i>Antonia Strebel, Maximilian A. S. Tantik und Ottmar L. Braun</i>                  |     |
| 14 | <b>Positive Psychologie und Mentale Stärke im digitalen Zeitalter</b> .....          | 299 |
|    | <i>Alexandra Charlotte Bradt, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun</i>              |     |

# Autorenverzeichnis

---

**Denise Bennette** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Alexandra Charlotte Bradt** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Ottmar L. Braun** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Sarah Eichenlaub** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Annamaria Garnjost** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Antonios Georgiadis** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Marius Gurrath** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Julia Katharina Hoffmann** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Katharina Hohlfeld** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Hannah Klingener** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Merle Krause** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Sabine Lay** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Sandra Mihailović** Career Games GbR, Walsheim, Deutschland

**Marlene Molter** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Annika Müller** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Hannah Oster** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Rebecca Ott** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Greta Marie Scholtz** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Julia Schuller** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Rebeka Statz** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Eva Stoll** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Antonia Strebel** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Maximilian Andreas Şivan Tantik** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland

**Vivienne Weiß** Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern Landau, Landau, Deutschland



# Das Modell des Positiven Selbstmanagements

*Ottmar L. Braun, Alexandra Charlotte Bradt und Sandra Mihailović*

## Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements – 3**
  - 1.1.1 Nutzen des Modells des Positiven Selbstmanagements – 4
  - 1.1.2 Ziele des Modells des Positiven Selbstmanagements – 4
- 1.2 Theoretischer Hintergrund – 6**
  - 1.2.1 Positive Psychologie – 6
  - 1.2.2 Das Menschenbild im Modell des Positiven Selbstmanagements – 9
  - 1.2.3 Kompetenzmodelle – 9
  - 1.2.4 Selbstmanagementkompetenzen – 10
  - 1.2.5 Mentale Stärke – 17
  - 1.2.6 Langfristige Folgen: Zunahme der psychischen Erkrankungen – 17
- 1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung – 18**
- 1.4 Ausblick auf die folgenden Kapitel – 19**
  - Literatur – 20**

## Fallbeispiele

### Führungskräfte

Herr Maskau arbeitet in einem großen Automobilkonzern und ist angehender Abteilungsleiter für die Markenstrategie des Unternehmens. Er übernimmt bereits erste Führungsaufgaben, ist engagiert und motiviert. Zuweilen tritt er jedoch in der persönlichen Kommunikation poltrig und impulsiv auf. Deshalb wird ihm von seiner Führungskraft empfohlen, an einem systematischen Training für *Gesprächsführung und wertschätzende Kommunikation* der Positiven Psychologie teilzunehmen. Das Training findet online im Rahmen von „CareerGames – spielend trainieren!“ (vgl. ► <http://www.careergames.de>) statt und umfasst zwei Sitzungen à 4 Stunden. Herr Maskau nimmt die konstruktive Anregung dankbar an und kann nach dem Absolvieren des Trainings drei Vorteile daraus ziehen:

1. Seine Mentale Stärke steigt und er kann seine Emotionen, die sich in der sozialen Interaktion mitunter impulsiv geäußert haben, besser regulieren und transformieren.
2. Er schafft es, besser zu kommunizieren.
3. Seine Wirksamkeit als Führungskraft steigt, da er seine Mitarbeitenden auch emotional besser erreicht.

### Vertrieb und Verkauf

Frau Wien ist im Vertrieb eines Unternehmens im Außendienst tätig. Zu ihrer täglichen Aufgabe gehört es, ihre Einsätze selbstständig zu planen und zu organisieren. Allerdings verliert sie bei der Planung zuweilen den Überblick. Sie fühlt sich zunehmend überfordert, abgeschlagen und fehlt häufiger. Da sie sich wieder mehr Freude an ihrer Tätigkeit wünscht, beschließt sie, ein Online-Training für *Planungstechniken* bei „CareerGames – spielend trainieren!“ (vgl. ► <http://www.careergames.de>) zu besuchen. Hier er-

lernt sie Methoden, ihre vorhandenen Stärken und Kompetenzen bewusst einzusetzen und bekommt konkrete und praktisch umsetzbare Planungstechniken an die Hand. Ganz besonders positiv überraschen Frau Wien auch die zusätzlichen Übungen der Positiven Psychologie, die sie neben den Planungstechniken kennenlernt. Am Ende des Online-Seminars kann sie drei Vorteile daraus ziehen:

1. Ihre Mentale Stärke, die u. a. Selbstwirksamkeitserwartungen, Resilienz, die Fähigkeit zur Emotionskontrolle, Optimismus beinhaltet, steigt.
2. Sie schafft es besser, komplexe Organisations- und Planungsanforderungen systematisch zu analysieren und ihre Gedanken zu solchen Situationen auch systematisch zu kommunizieren.
3. Ihre Wirksamkeit als Vertriebsmitarbeitende steigt und sie fehlt nur noch selten.

Die zwei Fallbeispiele repräsentieren gängige Probleme in der Personalentwicklung. Die Lösung liegt in speziell für die Anwendung entwickelten, wissenschaftlich basierten Trainings, die sich sowohl auf die Mitarbeitenden als auch auf das Unternehmen positiv auswirken.

- Sie wollen systematisch Personalentwicklung betreiben?
- Sie wollen den Belastungen und dem Stress Ihrer Mitarbeitenden begegnen, Methoden kennenlernen, die Leistungsfähigkeit, Resilienz, Mentale Stärke fördern sowie Persönlichkeit und Kompetenzen aufbauen, die im Arbeitsalltag nötig sind?

Dann haben wir etwas für Sie. Sollten Sie die Fragen mit Ja beantwortet haben, dürfte es sich lohnen, sich mit dem Modell des Positi-



ven Selbstmanagements und den daraus abgeleiteten Online-Trainings zu beschäftigen.

Im Folgenden wird zunächst das Modell des Positiven Selbstmanagements vorgestellt, nachfolgend werden die theoretischen Hintergründe sowie der Ausblick auf die Kompetenzfelder und die Trainings, beispielhaft für die jeweiligen Kompetenzen, thematisiert.

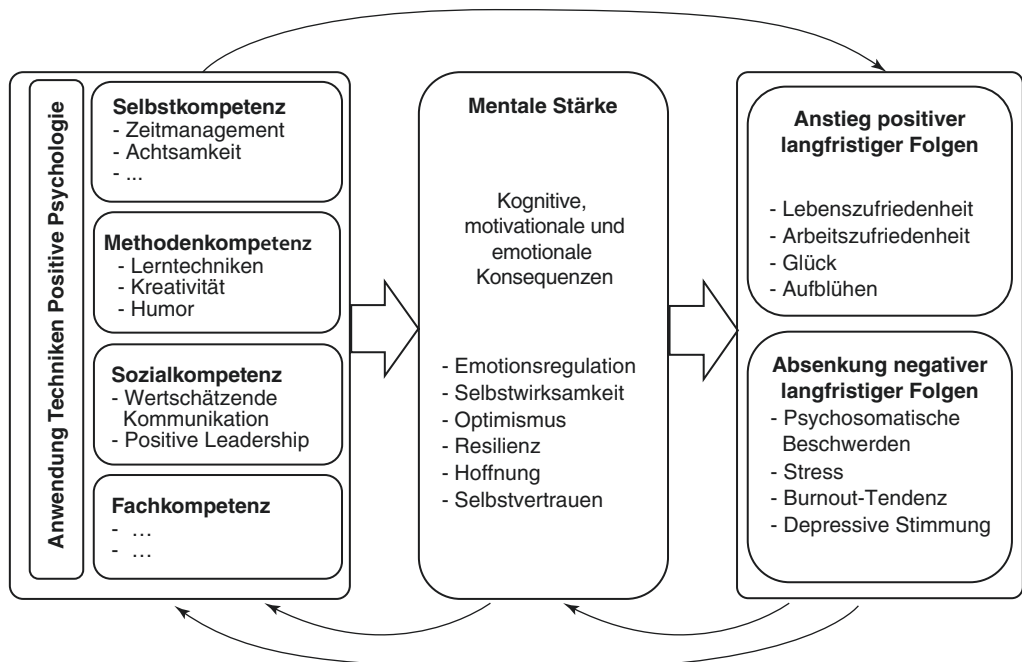
## 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

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 auch eine

gute Struktur und Übersicht, um sich dem Forschungsfeld zu nähern.

Das Modell des Positiven Selbstmanagements besagt, dass die Anwendung von Techniken der Positiven Psychologie (vgl. Blickhan, 2018) in Kombination mit Selbstmanagementkompetenzen dazu führt, dass die Mentale Stärke ansteigt. Die Mentale Stärke setzt sich in diesem Modell aus sechs Facetten zusammen. Diese sind: generelle Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1977), Optimismus (Schwarzer & Jerusalem, 1999), Resilienz (Leppert et al., 2008), Fähigkeit zur Emotionsregulation (Braun, 2015), Hoffnung (Snyder et al., 1991) und 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 Be-



▣ Abb. 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements. (Mod. nach Braun, 2020, S. 10)

schwerden, Stress, depressive Verstimmungen und Fehlzeiten sollten sinken. Im Sinne der Broaden-and-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.

### 1.1.1 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 können sich des Modells bedienen und ihre Personalentwicklungsaktivitäten daran ausrichten. Das Modell bietet Orientierung und aufgrund seiner empirischen Bestätigung (Braun, 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 Fehltagelast aufgrund von psychischen Erkrankungen wie z. B. Depressionen deutlich in negativer Richtung entwickelt haben. Die Entwicklung der Fehltagelast 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.

### 1.1.2 Ziele des Modells des Positiven Selbstmanagements

Ziel des Modells des Positiven Selbstmanagements ist es, die Mentale Stärke zu steigern und positive langfristige Folgen für Individuum und Unternehmen zu bewirken. Das Modell wurde in erster Linie für Zwecke der Personalentwicklung formuliert. Es beansprucht, die Förderung der Mentalen Stärke zu erklären. Weiter erklärt das Modell, auf welche Weise Variablen wie z. B. Lebenszufriedenheit, Glück, Flourishing, Arbeitszufriedenheit und weitere positive Variablen mit der Mentalen Stärke zusammenhängen.

Außerdem wird erklärt, wie negative Folgen, 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.

Die korrelativen Hypothesen lauten:

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.

Ferner lauten die 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 schätzen die Trainingsteilnehmer 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.

Die korrelativen Hypothesen wurden mehrfach bestätigt (Braun et al., 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 Über-

zeugungen (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 Online-Fragebogen, 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 Gesundheitsvorsorge 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 Studie von Simek und Braun (2017) wurden zeitgleich zur ersten dargestellten Studie die Zusammenhänge zwischen den Selbstmanagementkompetenzen „Positive Psychologie“, „Zielklarheit“, „Selbstdisziplin“, „Small Talk und Networking“, „Anwendung von Lerntechniken“, „finanzielles Selbst-

management“ 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 Online-Fragebogens (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 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. ► <http://www.careergames.de>) zum Einsatz, das im Folgenden dargestellt wird. Sowohl die korrelativen Hypothesen als auch die Veränderungshypothesen basieren auf dem Modell des Positiven Selbstmanagements und haben ein gemeinsames Ziel: langfristige positive Auswirkungen bewirken.

## 1.2 Theoretischer Hintergrund

---

### 1.2.1 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 (1998) 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 wissen-

schaftlichen 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 seine 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. Positive emotion (Erleben von positiven Emotionen), Engagement (Engagement, Erleben von Flow und Stärke), positive Relationships (positive Beziehungen zu anderen Menschen), Meaning (Streben nach Sinn) und Accomplishment (Zielerreichung, Streben nach Erfolgserlebnissen) (Seligman, 2011). In seiner im Jahre 2018 erschienenen Autobiografie 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 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 offenbar 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 werden (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 mithilfe des 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 1× täglich lächeln.

### 1.2.2 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) sind ein wichtiges Merkmal in diesem Menschenbild. Der Mensch 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 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. Teilnehmende, die zum Seminar geschickt

werden, sind keine guten Lerner. Sie müssen selbst über die intrinsische Motivation verfügen, Selbstmanagementkompetenzen anzuwenden und zu ihrem eigenen Wohlbefinden aktiv beizutragen. Diese Selbstmanagementkompetenzen basieren auf den Kompetenzmodellen, die nachfolgend dargestellt werden.

### 1.2.3 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 können Small Talk und Networking als Selbst-

kompetenzen oder als soziale Kompetenzen 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 positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hat (vgl. Braun et al., 2017; Braun, 2019, 2020).

## 1.2.4 Selbstmanagementkompetenzen

Das Modell des Positiven Selbstmanagements fasst die einzelnen Komponenten nach Kauffeld und Grote (2014) unter einem Überbegriff zusammen: den Selbstmanagementkompetenzen. Diese Selbstmanagementkompetenzen lassen sich dann wiederum in Selbstkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Fachkompetenzen unterteilen. Die Fachkompetenzen werden in diesem Werk allerdings nicht betrachtet. Die Selbstmanagementkompetenz beschreibt dabei die übergeordnete Fähigkeit, eigene Ziele zu setzen und unter dem Einsatz von zielgerichtetem Verhalten zu erreichen. Diese Ziele können hiernach Methoden, den sozialen Bereich oder im engeren Sinne das Selbst betreffen.

### 1.2.4.1 Methodenkompetenzen

Zu den *Methodenkompetenzen* zählen im Modell des Positiven Selbstmanagements Kompetenzen wie unter anderem:

- Lerntechniken (Hofmann & Löhle, 2016),
- Moderations- und Präsentations-techniken (Seifert, 2010),
- Planungstechniken (Braun, 2000),
- Problemlösekompetenzen (Willmann et al., 2020) und
- Selbst-PR (Etrillard, 2005).

Da in den folgenden Kapiteln bei den Methodenkompetenzen die *Planungstechniken*, die *Problemlösetechniken* und die

*Selbst-PR* im Fokus stehen, wird auf diese hier näher eingegangen. Vom Grundaufbau werden in den Online-Seminaren von „CareerGames – spielend trainieren!“ (vgl. ► <http://www.careergames.de>) im ersten Teil der Online-Seminare Techniken der Positiven Psychologie erlernt. Der zweite Teil der Online-Seminare beinhaltet je nach Kompetenzbereich einen Schwerpunkt. Zum Beispiel im Bereich der Methodenkompetenzen einen der folgenden Schwerpunkte: Planungstechniken, Problemlösetechniken und Selbst-PR. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die jeweiligen Schwerpunkte gegeben.

Das Online-Seminar „CareerGames – spielend trainieren!“ (vgl. ► <http://www.careergames.de>) der Positiven Psychologie mit dem Schwerpunkt Planungstechniken umfasst zunächst eine Einführung in das Thema Planung allgemein. Hier wird erst einmal erarbeitet, was Planung eigentlich ist. Die Ursache für die Notwendigkeit von Planung ist hier die Ist-Soll-Differenz, welche es zum Erreichen der eigenen Ziele zu überwinden gilt (Miller et al., 1960). Für die Überwindung dieser Differenz werden im Laufe des Seminars einzelne Techniken für sowohl kurzfristige als auch langfristige Planung vorgestellt. Darunter das „Lebensrad“, der „Lebensbaum“, 5-W-Fragen, Tipps zur Erstellung von To-do-Listen und Zeitleisten, Vision-Boards, das Eisenhower-Prinzip (Covey, 2012), das Pareto-Prinzip (Pareto, 1964), die SMART-Regel (Doran, 1981) und Anregungen für diverse Online-Tools. Zentral ist bei jeder einzelnen dieser Planungstechniken die hohe Praktikabilität und Effektivität. Sonach lassen sich die erlernten Techniken auf den Alltag der Teilnehmenden übertragen und können ihre positive Wirkung bei Teilnehmenden und Unternehmen entfalten.

Im Seminar für Problemlösetechniken gestaltet sich der Ablauf ähnlich. Nach einer Einführung in die Bedeutung des Problemlösens, bei welchem es ebenfalls gilt, eine Ist-Soll-Differenz zu überwinden, wer-



den 6 Schritte zur Problemlösung vorgestellt: 1. Problemdefinition, 2. Problemanalyse, 3. Lösungsfindung, 4. Lösungsbewertung, 5. Umsetzungsplanung, 6. Kontrolle. Im Folgenden werden diese einzelnen Schritte praxisnah erarbeitet. Das Problemlösen wird systematisch trainiert und dabei in einen bewussten Denkprozess überführt, sodass komplexe Problemzusammenhänge analysiert und optimal gelöst werden können. Die Ist-Soll-Differenz kann von Teilnehmenden anschließend ziel sicher überwunden werden.

Beim Online-Seminar mit dem Schwerpunkt Selbst-PR geht es gleichermaßen mit der Bedeutung desselben los, um das Bewusstsein für die vorliegende Technik zu schärfen. An dieser Stelle wird die Schnittstelle zur Sozialkompetenz besonders deutlich: Es geht um die Wirkung des Selbst auf andere. Im weiteren Verlauf werden Strategien der Selbst-PR aufgezeigt. Darunter die Strategie von Jones und Pittman (1982), die zwischen Einschmeicheln, Einschüchtern, Darstellen von Kompetenzen, moralischer Integrität und Hilfsbedürftigkeit unterscheiden, sowie die „Unterscheidung Mummendeys“ (Mummendey, 1990). Bei Letzterer wird zwischen positiven und negativen Techniken unterschieden. Zu den positiven Techniken gehören u. a. Belohnung, Zuspruch und Attraktivität, wohingegen zu den negativen Techniken Selbstverteidigung, Rechtfertigung und Anbiederung gehören (Bazil & Wöller, 2008). In Anlehnung an Etrillard (2005) geht es für die Teilnehmenden anschließend darum, ein „Alleinstellungsmerkmal für das *Ich-Produkt*“ (Etrillard, 2005), d. h. eine USP (Unique Selling Proposition/Unique Selling Point) für sich selbst zu formulieren. Die eigenen Stärken werden dazu herausgearbeitet und die eigens formulierte USP mit den anderen Seminarteilnehmenden besprochen und evaluiert. Nachdem nun Strategien erschlossen, Stärken herausgearbeitet und eine USP formuliert wurde, werden im letzten Teil des Seminars praktische Tipps

mitgegeben. Damit für die Teilnehmenden eine langfristige Übernahme des Erlernten gesichert ist, beinhaltet das Online-Seminar zusätzlich ein individuelles Stärkenfeedback (Seligman, 2011). Demnach verfügen die Teilnehmenden auch über das Seminarende hinaus über die neu erworbenen Kompetenzen.

Je nach Schwerpunkt des Online-Seminars im Bereich der Methodenkompetenzen, d. h. entweder *Planungstechniken*, *Problemlösetechniken* oder *Selbst-PR*, haben die Teilnehmenden viel gelernt. Die Teilnehmenden haben infolge des ersten Seminarteils nicht nur Techniken der Positiven Psychologie mitgenommen, sondern auch die jeweilige Methodenkompetenz in Planungstechniken, Problemlösetechniken oder Selbst-PR differenziert, intensiv und praxisnah erworben oder vertieft. Ihre Ziele können sie nun kompetent unter Einsatz der eigenen Stärken erreichen. Neben den Methodenkompetenzen sind Sozialkompetenzen auch ein wichtiges Übungsfeld. Auch hierzu werden Online-Seminare angeboten, deren Ergebnisse in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden.

#### 1.2.4.2 Sozialkompetenzen

Zu den *Sozialkompetenzen* gehören u. a.

- Small Talk (Portner, 2011) und Networking (Scheddin, 2009),
- Teamfähigkeit,
- Gesprächsführung und wertschätzende Kommunikation sowie
- Konfliktmanagement.

Wie in den zu den Methodenkompetenzen vorgestellten Trainings auch, widmet sich der erste Teil des Online-Seminars den Techniken der Positiven Psychologie. Im zweiten Teil wird dann eine der oben gelisteten Sozialkompetenzen vertieft und trainiert.

Im Online-Seminar zu *Small Talk und Networking* werden diese zunächst definiert und deren Funktionen näher beleuchtet. Daraufhin wird als Erstes auf den Small

Talk näher eingegangen und dieser anhand von Merkhilfen und praktischen Methoden den Teilnehmenden nähergebracht. So gehört zum Beispiel die BASF-Methode (Hesse & Schrader, 2003): **B**eobachten/**B**lickkontakt, **A**nsprechen, **S**tatement abgeben, **F**rage stellen als integraler Bestandteil zum Training der Fähigkeit des Small Talks. Neben der direkten, verbalen Kommunikation wird auch eine Erweiterung des Small Talks hinsichtlich der Körpersprache vorgestellt: die HABLAS-Regel (Becker, 2014). Hierbei steht das Akronym HABLAS für **H**altung, **A**bstand, **B**lickkontakt, **L**ebendigkeit, **A**nteilnahme und **S**ignale. Wichtig sind hier die praktische Erprobung und Übung der Anwendung einer adäquaten Körpersprache im Rahmen des Seminars. Neben Merkhilfen dieser Art werden den Teilnehmenden auch empfohlene Themen für Small Talk, konkrete Sprach- und Fragetechniken sowie Hilfen zur angemessenen Initiation und Beendigung eines Gesprächs mitgegeben. Im weiteren Verlauf des Seminars wird der Fokus dann auf das Networking gelegt. Hierzu wird Netzwerkbildung im engeren Sinne thematisiert. Die effektive Netzwerkpfege und systematische Planung derselben wird trainiert. Am Ende des gesamten Online-Seminars verfügen die Teilnehmenden somit über neu erworbene Techniken der Positiven Psychologie sowie über eine maßgebliche Verbesserung von kommunikativen und sozialen Fähigkeiten: Small Talk und Networking.

Ähnlich gestaltet sich der Ablauf zum Seminar zur Teamfähigkeit. Nach dem ersten Teil mit dem Fokus auf Positive Psychologie als solche folgt die Vertiefung der sozialen Kompetenz „Teamfähigkeit“. Als thematischer Einstieg fungieren die Fragen: „Was ist ein Team?“ und „Was ist ein *fähiges* Team?“. Im Anschluss folgt eine praxisnahe Auseinandersetzung mit wichtigen Bestandteilen der Teamfähigkeit: Konsensfähigkeit, Kommunikation, Konfliktmanagement, Kooperation und Feedbackverhalten. All diese Teilbereiche der

Teamfähigkeit werden dabei theoretisch fundiert erläutert sowie praktisch effektiv von den Seminarteilnehmenden umgesetzt und trainiert. Am Ende des Online-Seminars kennen die Teilnehmenden wichtige Maßnahmen, Leitlinien und eigene Stärken, die sie langfristig zu einer hohen Teamfähigkeit gewinnbringend in ihrem Berufsalltag befähigen.

Das Online-Seminar zur Gesprächsführung und wertschätzenden Kommunikation zielt ebenso auf eine gewinnbringende Implementierung der Fähigkeiten im Berufsalltag ab. Dieses gestaltet sich nach der gleichen Einteilung in Positive Psychologie und der Selbstmanagementkompetenz „Gesprächsführung und wertschätzende Kommunikation“. Grundlagen der Gesprächsführung und der wertschätzenden Kommunikation werden hier im ersten Schritt erarbeitet. Dazu gehört die thematische Auseinandersetzung mit Gesprächsphasen und Kommunikationsmodellen. Im zweiten Schritt werden wertvolle Techniken für erfolgreiche Gespräche vorgestellt. Hier werden vor allem Fragetechniken nach dem Leitsatz „Wer fragt, der führt“ geübt. Die Fragetechnik basiert dabei auf der Unterscheidung zwischen: offenen Fragen, geschlossenen Fragen, konkretisierenden Fragen, klärenden Fragen und hypothetischen Fragen. Die gelungene praktische Anwendung steht im Vordergrund. Demnach können die Seminarteilnehmenden die erlernten Techniken nach dem Online-Seminar selbstständig anwenden. Im letzten Schritt wird die wertschätzende Kommunikation nach der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) von Rosenberg (2012) erlernt. Die Unterscheidung zwischen wertschätzenden Aussagen und nicht wertschätzenden Aussagen wird auf Basis dessen intensiv untereinander erprobt und trainiert. Letztlich haben sich die Teilnehmenden ein profundes Wissen zur Gesprächsführung und wertschätzenden Kommunikation angeeignet, welches sie treffsicher anwenden können.

Eine weitere wichtige Sozialkompetenz ist das Konfliktmanagement. Auch diese kann als Fähigkeit systematisch erworben werden. Hierzu verfolgt das Online-Seminar wieder den üblichen, erfolgsgarantierten Ablauf. Nach dem Erlernen von Techniken der Positiven Psychologie als wichtige Basis erfolgt die Beschäftigung mit „Konfliktmanagement“ im engeren Sinne. Konflikte werden als solche definiert, Managementstrategien dazu vorgestellt. Gesprächstechniken bilden auch hier einen wichtigen Bestandteil: wertschätzende Kommunikation, das aktive Zuhören, Paraphrasieren und Ich-Botschaften. Doch nicht nur kommunikationsrelevante Techniken werden trainiert. Auch kontextrelevante Techniken gehören dazu. So werden zum Beispiel die Wichtigkeit des richtigen Mediums zur Konfliktlösung besprochen sowie räumliche und zeitliche Faktoren berücksichtigt. Die Teilnehmenden schöpfen daher in besonderem Maße Mehrwert aus der praktischen Tiefe und Breite des Trainings.

Alle soeben vorgestellten Online-Seminare zu den Themen Small Talk und Networking, Teamfähigkeit, Gesprächsführung und wertschätzende Kommunikation sowie Konfliktmanagement erhöhen in bedeutsamen Maß die Sozialkompetenz. Ein effektives und praxisnahes Training im Rahmen von „CareerGames – spielend trainieren!“ (vgl. ► <http://www.careergames.de>) dieser Sozialkompetenzen trägt maßgeblich zum Gelingen im privaten und beruflichen Bereich bei (Braun, 2020). Zum Schluss werden nun noch die Selbstkompetenzen vorgestellt, die ebenso in den Online-Seminaren trainiert werden können.

### 1.2.4.3 Selbstkompetenzen

Zu den *Selbstkompetenzen* zählen alle Kompetenzen von Mitarbeitenden, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen und die eigene Leistungsfähigkeit hochzuhalten. Themen, die in diesen Bereich gehören, sind u. a. Zeitmanagement (Seiwert, 2014; Tracy, 2002), Selbstführung (Karsch & Müller,

2020), Achtsamkeit etc. und die Fähigkeit, dysfunktionale Kognitionen vermindern zu können (Sauerland, 2015). In den Kap. 3–5 werden folgende Selbstkompetenzen näher betrachtet:

- Ziele und Selbstmotivation (Karsch & Müller, 2020),
- Zeit- und Energiemanagement (Seiwert, 2014; Tracy, 2002) und
- Vitalität.

Das Online-Seminar zu Zielen und Selbstmotivation beginnt, nach erfolgreicher Erarbeitung von Techniken der Positiven Psychologie, wie die anderen hier vorgestellten Seminare mit der Begriffsdefinition von Zielen und Selbstmotivation. Zunächst folgt eine empirisch fundierte und praktisch angeleitete Auseinandersetzung mit Zielen. Ziele werden dabei in Vermeidungs- und Annäherungsziele, extrinsische vs. intrinsische Ziele, spezifische und Maximalziele unterteilt. Doch was macht ein „gutes“ Ziel aus? Dass ein Ziel dann gut ist, wenn es „SMART“ ist, wird den Teilnehmenden eingehend erläutert. Die SMART-Regel setzt sich dabei aus Spezifisch, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch und Terminiert zusammen (Storch, 2009). Auch werden sogenannte Everest-Ziele (Cameron, 2013) erweiternd vorgestellt. Bei den Everest-Zielen wird die positive Einflussnahme von Zielen ins Zentrum gestellt. Nachdem auch die Selbstmotivation als Konzept thematisiert worden ist, wird der Zusammenhang von Zielen und Selbstmotivation erarbeitet. Dazu dienen empirisch fundierte Modelle, wie das Modell aktiver Anpassung (Braun, 1997, 2000), als Grundlage. Neben dem theoretischen Teil wird immer wieder aktiv geübt und auch ein Transfer in den Alltag durch Erstellung eines individuellen Maßnahmenplans sichergestellt. Nach Absolvieren dieses Online-Seminars haben die Teilnehmenden in der Zielsetzung und Selbstmotivation sowohl praktisch als auch theoretisch neue, konstruktive Fertigkeiten

erworben, die im Alltag implementiert werden können.

Zeit- und Energiemanagement sind wichtige Selbstkompetenzen. Im Online-Seminar zu Zeit- und Energiemanagement wird diese Selbstkompetenz trainiert. Es werden praktische Zeiteinteilungstechniken vermittelt, die sich im Alltag und Beruf effektiv anwenden lassen. Darunter das Pareto-Prinzip (Seiwert & Ahnfeldt, 2020; Seiwert, 2014) und diverse Hilfsmittel zur Priorisierung von Aufgaben wie das ABC-System (Seiwert, 2014). All das erworbene Wissen zu Zeitmanagement wird schließlich in Zusammenhang mit Energiemanagement gebracht. Hier geht es u. a. darum, den chronobiologischen Rhythmus und die individuellen Energieressourcen mit dem Zeitmanagement in Einklang zu bringen, sodass sowohl Produktivität als auch subjektives Wohlbefinden positiv beeinflusst werden. Um diese wichtigen Grundlagen auch praxisnah zu vermitteln, werden u. a. Partnerübungen durchgeführt, in dem die neu erlernten Techniken unmittelbar zur Anwendung kommen. Am Ende des Seminars verfügen die Teilnehmenden über eine ganze Reihe neu erworbenen Wissens, das sie nun langfristig und eigenständig im Alltag anwenden können.

Schließlich stellt die Vitalität eine besonders wichtige Selbstkompetenz dar, welche auch in Form eines Online-Seminars trainiert werden kann. Vitalität nimmt eine wichtige Stellung im Leben eines jeden Menschen ein, da sie die Lebensqualität maßgeblich beeinflusst. „Mental stark, gesund und munter!“ ist hier in diesem Online-Seminar die Devise. Im Vordergrund dieses Online-Seminars stehen vier Bereiche: Bewegung, Ernährung, Schlaf und „Erfolge sichern“. Alle diese Bereiche sind als grundlegend für Vitalität anzusehen. Für ein tieferes Verständnis der Bedeutung von Bewegung für den menschlichen Körper wird zu Beginn wichtiges Grundlagenwissen wie z. B. Energieumsatz und Energiebilanz vermittelt. Es folgen aktive sportliche Übun-

gen, die gemeinsam in Rahmen des Seminars durchgeführt werden. Diese Übungen machen Spaß, sind wohltuend und alltagstauglich – auch außerhalb des Seminars. Ebenso werden Praxistipps für mehr Bewegung im Alltag gegeben. Die WOOP(S)-Methode hilft dabei (Froeben, 2022) mehr Bewegung im Alltag zu integrieren. Im zweiten Teil zur Ernährung wird zunächst ein grundlegender Überblick über eine gesunde, ausgewogene Ernährung gegeben und die Teilnehmenden erstellen einen eigenen Maßnahmenplan zu ihrer Ernährung. Ähnlich wird auch zum Thema Schlaf vorgegangen. Hierzu werden die 13 Regeln für einen erholsamen Schlaf von Dr. Weeß und Spitzer (2018) vorgestellt. Im Anschluss wird noch das Thema „Erfolge sichern“ erarbeitet. Die Teilnehmenden haben nach Abschluss des Seminars ihre Vitalität mit ihren wichtigsten Teilbereichen ausgebaut und können diese nun effektiv steigern.

#### 1.2.4.4 Begriffsgeschichtlicher Hintergrund der Selbstmanagementkompetenzen

Nachdem die konkrete Anwendung der Selbstmanagementkompetenzen nun verdeutlicht wurde, soll es im Folgenden um den begriffsgeschichtlichen Hintergrund gehen. Die Selbstmanagementkompetenzen gehen begriffsgeschichtlich auf den klinischen Bereich zurück. Kanfer et al. (1996) haben ursprünglich zu Therapie Zwecken im Klinikalltag die sogenannte 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, ihren 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 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 selbst gesetzte 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 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 wiederkehrende 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 wie folgt beleuchtet werden und 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 Selbstmanagementansatz 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 dem 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 & 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 *sozial-kognitive 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 selbstständig 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