

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 91

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Sandra Mihailović · Ottmar L. Braun (Hrsg.)

Mentale Stärke und berufliche Kompetenzen durch E-Learning

Mit Positiver Psychologie zu
Gesundheit, Glück und Erfolg

1. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

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

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intersion (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphatiere können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)
- Teamentwicklung wirkt! (AHF 89)
- Guter Zahnarzt! Guter Chef? (AHF 90)
- Mentale Stärke und berufliche Kompetenzen durch E-Learning (AHF 91)

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

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

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

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

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 91

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Sandra Mihailović · Prof. Dr. Ottmar L. Braun (Hrsg.)

Mentale Stärke und berufliche Kompetenzen durch E-Learning

Mit Positiver Psychologie zu
Gesundheit, Glück und Erfolg

1. Auflage 2024

ISBN 978-3-86451-097-7

Alle Rechte vorbehalten

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

© 2024 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Vorwort der Herausgeber

Dieses Buch ist im Rahmen eines kooperativen Lehrforschungsprojekts entstanden. Studierende der Psychologie am Fachbereich Psychologie der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern Landau haben in Zusammenarbeit mit der CareerGames GbR im Rahmen ihrer Masterarbeiten digitale E-Learnings zur Kompetenzförderung und Förderung der Mentalen Stärke konzipiert, durchgeführt und evaluiert. Dabei wurden die Arbeiten von Studierenden in Tandems geschrieben. Die Trainingsteilnehmenden waren in vielen Fällen Mitarbeitende von Unternehmen.

Durch die E-Learnings wurden wenigstens zwei Ziele verfolgt:

- Die mentale Stärke der Trainingsteilnehmenden sollte gesteigert werden und
- Eine beruflich relevante Kompetenz sollte gefördert werden.

Grundlage der entwickelten E-Learnings ist 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 beiden oben genannten Ziele auch erreicht wurden. Das ist für alle in diesem Buch beschriebenen Trainings der Fall. Wir brauchen also nicht nur zu glauben, dass die Wirkung der Trainings vorhanden ist, wir wissen es. Einerseits wird durch die E-Learnings die Mentale Stärke von Arbeitnehmenden gefördert, andererseits auch ihre Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenzen.

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 (Fach-) Öffentlichkeit vorzustellen.

Die Randbedingungen für Personalentwicklung haben sich in den letzten Jahren ständig gewandelt. Während es vor ein paar Jahren noch üblich war, zweitägige Verhaltenstrainings in Unternehmen durchzuführen, verzichtet man heute ungern zwei Tage am Stück auf Mitarbeitende. In der Corona-Krise wurden Trainings häufig in kürzeren Zeiteinheiten

(z. B. zweimal vier Stunden) per Videokonferenz durchgeführt. Bei den in diesem Buch dokumentierten Trainings handelt es sich um E-Learnings. Diese werden von den Lernenden selbständig am Computer absolviert. Dabei können sie den Zeitpunkt und die Lerndauer frei bestimmen. Die Trainings sind gut in den Arbeitstag integrierbar, weil sie online und ohne Reiseaufwand durchgeführt werden können. Wer mag, kann auch nach Feierabend lernen oder am Wochenende. Insgesamt handelt es sich also um Trainingsveranstaltungen, die wirtschaftlich sind und deren Wirkung empirisch nachgewiesen wurde.

Mental starke Mitarbeitende sind gerade in diesen bewegten Zeiten wichtig. Wir stellen hier ein Konzept vor, wie man Mentale Stärke mit den Facetten Resilienz, Hoffnung, Emotionsregulation, Optimismus, Selbstwirksamkeitserwartungen und Selbstvertrauen sowie weitere berufliche Handlungskompetenzen für den Arbeitsalltag fördern kann. Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich bei allen Autor:innen für die Mitarbeit bedanken.

Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun

Alle in diesem Buch beschriebenen Trainings finden Sie unter folgendem Link: <http://akademie.careergames.de/>



Vorwort von Prof. Dr. Andreas Schöler

Das Manuskript dieses Buches lesen zu dürfen, hat mich sehr gefreut und bereichert. Angesichts der Herausforderungen und Unsicherheiten, denen Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende in einer VUCA-Welt gegenüberstehen, steht die große Notwendigkeit der kontinuierlichen Förderung von passenden beruflichen Kompetenzen und der gezielten Entwicklung von mentaler Stärke ganz außer Frage.

Gerade hier braucht es passende Lerninhalte sowie flexible und eigenständige Lernmöglichkeiten und -formate, die sowohl wirksam als auch wirtschaftlich sind. Ottmar L. Braun und Sandra Mihailović haben dies erkannt und dazu gemeinsam mit Studierenden der Psychologie an der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern Landau gearbeitet. Das Ergebnis dieses bemerkenswerten kooperativen Lehrforschungsprojekts halten Sie in den Händen.

Die Autor:innen setzen Konzepte der Positiven Psychologie und des Selbstmanagements in praxisorientierte Trainings um. Damit bieten Sie wertvolle Werkzeuge und Methoden, um sich den Herausforderungen der VUCA-Welt zu stellen. Ihre Trainingskonzepte fördern sowohl die Mentale Stärke der Teilnehmenden als auch ihre Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenzen, die in einer schnelllebigen und unsicheren Zeit unerlässlich sind.

Die einzelnen Kapitel des Buches greifen Themen von Zeit- und Energiemanagement über Selbst-PR und Kreativität bis hin zu Konfliktmanagement, Teamfähigkeit, wertschätzender Kommunikation, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierter Führung auf. Jedes Kapitel stellt theoretische Hintergründe sowie Trainingsabläufe vor und vermittelt dazu wertvolle Impulse.

Die Trainingsinhalte bilden die Autor:innen in digitalen E-Learnings ab, die es Mitarbeitenden ermöglichen, jederzeit und überall zu lernen – ohne dabei auf Qualität zu verzichten. Die Wirksamkeit der E-Learnings stellen sie dabei ganz gezielt auf den Prüfstand. Jedes Kapitel enthält eine entsprechende reflektierte Evaluation. Mit dieser empirischen Validierung schaffen die Autor:innen eine fundierte Grundlage zur Bewertung des Schulungserfolgs und vermitteln damit eine ganz wesentliche Basis für unternehmerische Entscheidungen zum Einsatz dieser E-Learnings.

Von diesem Buch profitieren wir Leser doppelt. Es diskutiert wichtige inhaltliche Fragestellungen der Förderungen von beruflichen Kompetenzen und mentaler Stärke. Zudem vermittelt es konkrete und aussagekräftige Ergebnisse zur Wirksamkeit von E-Learnings. Mit diesen so wertvollen Beiträgen wünsche ich den Autor:innen viele, viele Leser:innen, die die Erkenntnisse in Ihrer Personalentwicklungsarbeit bzw. bei der Gestaltung von E-Learnings wertschöpfend einsetzen.

Prof. Dr. Andreas Schöler

Inhaltsverzeichnis

1	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	
	Ottmar L. Braun, Sandra Mihailović und Alexandra C. Bradt	15
1.1	Ausgangslage	15
1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements im Überblick	16
1.2.1	Positive Psychologie	18
1.2.2	Kompetenzmodelle	22
1.2.3	Kompetenzentwicklung: Was kann man tun?	28
1.2.4	Mentale Stärke	29
1.2.5	Auswirkungen	29
1.3	Der Trainingsansatz im E-Learningformat	32
1.3.1	Der erste Aspekt – theoretische Basis	33
1.3.2	Der zweite Aspekt – praktische Vertiefung	33
1.3.3	Der dritte Aspekt – Transfer in den Alltag	34
1.3.4	Die Methodenvielfalt	35
1.4	Hypothesen	36
1.5	Literatur	38
2	Mentale Stärke und Zeit- und Energiemanagement	
	Anna Seehaus, Isabella Moser, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	41
2.1	Theorie	41
2.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	41
2.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	43
2.1.3	Zeit- und Energiemanagement	44
2.2	Ablauf des E-Learnings	47
2.2.1	Das Modul 1 und 2 – Zeitmanagement	48
2.2.2	Das Modul 3 und 4 – Energiemanagement	51
2.2.3	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	52
2.3	Evaluation	53
2.3.1	Design	53
2.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	53

2.3.3	Variablen	54
2.3.4	Hypothesen	55
2.4	Ergebnisse	56
2.4.1	Stichprobe	56
2.4.2	Auswertung	56
2.5	Diskussion	59
2.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	59
2.5.2	Anwendungsaspekte	60
2.6	Literatur	61
3	Mentale Stärke und Selbst-PR	
	Nora Ginten, Sophie Schubert, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	65
3.1	Theorie	65
3.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	65
3.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	67
3.1.3	Selbst-PR	68
3.2	Ablauf des E-Learnings	70
3.2.1	Das Modul 1 – Grundlagen	71
3.2.2	Das Modul 2 – Stärken	73
3.2.3	Das Modul 3 – Kommunikationsstrategie	75
3.2.4	Das Modul 4 – Überzeugender Auftritt	77
3.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	80
3.3	Evaluation	80
3.3.1	Design	80
3.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	81
3.3.3	Variablen	81
3.3.4	Hypothesen	83
3.4	Ergebnisse	83
3.4.1	Stichprobe	83
3.4.2	Auswertung	84
3.5	Diskussion	86
3.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	86
3.5.2	Anwendungsaspekte	87
3.6	Literatur	89

4	Mentale Stärke und Kreativität	
	Lea Böttcher, Tobias Heidkamp, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	93
4.1	Theorie	94
4.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	94
4.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	95
4.1.3	Kreativität	96
4.2	Ablauf des E-Learnings	101
4.2.1	Das Modul 1 – Grundlagen	102
4.2.2	Das Modul 2 – Ideensammlung	104
4.2.3	Das Modul 3 – Ideenbewertung	107
4.2.4	Das Modul 4 – Ideenauswahl	109
4.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	111
4.3	Evaluation	112
4.3.1	Design	112
4.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	112
4.3.3	Variablen	112
4.3.4	Hypothesen	114
4.4	Ergebnisse	115
4.4.1	Stichprobe	115
4.4.2	Auswertung	115
4.5	Diskussion	118
4.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	118
4.5.2	Anwendungsaspekte	118
4.6	Literatur	120
5	Mentale Stärke und Konfliktmanagement	
	Sven Fichtner, Alexandra Grabinger, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	127
5.1	Theorie	128
5.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	128
5.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	128
5.1.3	Konfliktmanagement	129
5.2	Ablauf des E-Learnings	134
5.2.1	Das Modul 1 – Was sind Konflikte?	135
5.2.2	Das Modul 2 – Konflikte verstehen	136
5.2.3	Das Modul 3 – Mit Kommunikation Konflikte lösen	137

5.2.4	Das Modul 4 – Umgang mit Konfliktsituationen und Anwendung im Alltag	138
5.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	139
5.3	Evaluation	141
5.3.1	Design	141
5.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	141
5.3.3	Variablen	141
5.3.4	Hypothesen	143
5.4	Ergebnisse	143
5.4.1	Stichprobe	143
5.4.2	Auswertung	144
5.5	Diskussion	146
5.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	146
5.5.2	Theoretische Aspekte	147
5.5.3	Anwendungsaspekte	148
5.6	Literatur	150
6	Mentale Stärke und Teamfähigkeit	
	Kimberly Maland, Yamina Bosbach, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	153
6.1	Theorie	154
6.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	154
6.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	154
6.1.3	Teamfähigkeit	155
6.2	Ablauf des E-Learnings	159
6.2.1	Das Modul 1 – Einführung und Kommunikationsfähigkeit	160
6.2.2	Das Modul 2 – Konfliktmanagement	163
6.2.3	Das Modul 3 – Kooperationsfähigkeit	165
6.2.4	Das Modul 4 – Konsens- und Feedbackfähigkeit	167
6.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	169
6.3	Evaluation	171
6.3.1	Design	171
6.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	171
6.3.3	Variablen	171
6.3.4	Hypothesen	173

6.4	Ergebnisse	174
6.4.1	Stichprobe	174
6.4.2	Auswertung	174
6.5	Diskussion	177
6.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	177
6.5.2	Anwendungsaspekte	178
6.6	Literatur	180
7	Mentale Stärke und wertschätzende Kommunikation und Gesprächsführung	
	Eva Dendl, Janina Hördt, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	185
7.1	Theorie	185
7.1.1	Zielsetzung des E-Learnings	185
7.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	186
7.1.3	Wertschätzende Kommunikation und Gesprächsführung	187
7.2	Ablauf des E-Learnings	191
7.2.1	Das Modul 1 – Grundlagen	192
7.2.2	Das Modul 2 – Alles rund um Fragen	193
7.2.3	Das Modul 3 – Die Rolle der Wertschätzung	195
7.2.4	Das Modul 4 – Empathie, Pacing und Dankbarkeit	198
7.2.5	Das Modul 5 bis 8 – Üben	200
7.3	Evaluation	201
7.3.1	Design	201
7.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	201
7.3.3	Variablen	202
7.3.4	Hypothesen	203
7.4	Ergebnisse	204
7.4.1	Stichprobe	204
7.4.2	Auswertung	204
7.5	Diskussion	207
7.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	207
7.5.2	Anwendungsaspekte	208
7.6	Literatur	210

8	Mentale Stärke und Kundenorientierung	
	Louisa Marie Hauck, Sarah Horst, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	213
8.1	Theorie	214
8.1.1	Zielsetzung des Trainings	214
8.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	215
8.1.3	Kundenorientierung	216
8.2	Ablauf des Trainings	219
8.2.1	Das Modul 1 – Grundlagen	219
8.2.2	Das Modul 2 – Kommunikation	221
8.2.3	Das Modul 3 – Umgang mit Kunden	223
8.2.4	Das Modul 4 – Umgang mit schwierigen Situationen	225
8.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	227
8.3	Evaluation	228
8.3.1	Design	228
8.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	228
8.3.3	Variablen	228
8.3.4	Hypothesen	230
8.4	Ergebnisse	231
8.4.1	Stichprobe	231
8.4.2	Auswertung	231
8.5	Diskussion	234
8.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	234
8.5.2	Anwendungsaspekte	235
8.6	Literatur	236
9	Mentale Stärke und mitarbeiterorientierte Führung	
	Jeanette Grübener, Thomas Reichelt, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	241
9.1	Theorie	242
9.1.1	Zielsetzung des Trainings	242
9.1.2	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	243
9.1.3	Mitarbeiterorientierte Führung	244

9.2	Ablauf des Trainings	246
9.2.1	Das Modul 1 – Begriffe und Grundlagen	247
9.2.2	Das Modul 2 – Stärkenorientierte Führung	249
9.2.3	Das Modul 3 – Positive Kommunikation	250
9.2.4	Das Modul 4 – Teambuilding	253
9.2.5	Das Modul 5 bis Modul 8 – Üben	255
9.3	Evaluation	255
9.3.1	Design	255
9.3.2	Vorgehen und Befragungspersonen	255
9.3.3	Variablen	256
9.3.4	Hypothesen	258
9.4	Ergebnisse	258
9.4.1	Stichprobe	258
9.4.2	Auswertung	258
9.5	Diskussion	261
9.5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	261
9.5.2	Anwendungsaspekte	262
9.6	Literatur	263
10	E-Learning: Mentale Stärke und Positive Psychologie	
	Alexandra C. Bradt, Sandra Mihailović und Ottmar L. Braun	267
10.1	Positive Psychologie und Mentale Stärke	267
10.1.1	Einleitung	267
10.1.2	Die Rolle der Positiven Psychologie	268
10.2	Empirische Bestätigung	270
10.2.1	Das Modell des Positiven Selbstmanagements	270
10.2.2	Zielsetzung und Zielerreichung der E-Learnings	272
10.3	Digitales Format: E-Learnings	274
10.3.1	Vor- und Nachteile digitaler E-Learnings für Arbeitnehmende	274
10.3.2	Vor- und Nachteile digitaler E-Learnings für Arbeitgebende	275
10.3.3	Zusammenfassung	276

10.4	Fazit	277
10.5	Literatur	279
11	Autorenverzeichnis	281

1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Ottmar L. Braun, Sandra Mihailović und Alexandra C. Bradt

1.1 Ausgangslage

Wie leben in einer Zeit, die ständig neue psychische Belastungen mit sich bringt. Da ist die Corona-Pandemie zu nennen, der Ukraine-Krieg mit seinen Folgen, die Inflation, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Nahost-Krieg usw. Die direkten und indirekten Auswirkungen dieser Belastungen wirken sich auf die Menschen aus. Wir erleben das als Stress und sind genötigt, irgendwie darauf zu reagieren. Gleichzeitig erleben wir an der Arbeit ständig Weiterentwicklungen: Abteilungen schließen, neue werden aufgemacht, die Zusammensetzung von Teams ändert sich, neue Aufgaben kommen hinzu, alte Aufgaben fallen weg. Die Zeiten sind schwierig und wir müssen uns vermehrt darum kümmern, dass wir physisch und psychisch gesund bleiben, so dass wir die Anforderungen der Arbeit erfüllen können.

Unternehmen arbeiten heute oft mit Kompetenzmodellen und Arbeitnehmende sind gefordert, sich die entsprechenden Kompetenzen anzueignen. Nun mag es sein, dass sich eine Abteilung unseres Arbeitgebers darum kümmert, dass wir entsprechende Ausbildungen oder Weiterbildung bekommen. Es kann aber auch sein, dass das die Unternehmen sich nur sporadisch darum kümmern. Dieses Buch will dazu anregen, sich mit zwei Fragen zu beschäftigen: Erstens: Habe ich genug mentale Stärke, um die ständigen Belastungen des (Arbeits-)Lebens auszuhalten? Und zweitens: Wie sieht es mit meinen Kompetenzen aus? Verfüge ich über die Kompetenzen, die ich haben müsste, um im Job gut zurecht zu kommen?

Ein weiterer wichtiger Ausgangspunkt unserer 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 zehn Jahren seit 2012 hat laut AOK-Fehlzeitenreport 2022 (Badura et al., 2022) die Zahl der Fehltagewege psychischer Erkrankungen um über 50 % zugenommen.

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

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 E-Learnings umgesetzt werden, um die psychische Gesundheit zu steigern und gleichzeitig die beruflichen Kompetenzen zu fördern.

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.

1.2 Das Modell des Positiven Selbstmanagements im Überblick

Das Modell des Positiven Selbstmanagements wurde auf dem Hintergrund von zwei Forschungstraditionen formuliert: Positive Psychologie (Seligman, 2011; Blickhan, 2018) und der Forschung zu den Kompetenzmodellen (Kauffeld und Grote, 2014). Das Modell wurde von Braun (2015) entwickelt. Im Kern besagt es, 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 (Glaesmer et al., 2008), 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 Beschwerden, Stress, depressive Verstimmungen und Fehlzeiten sollten sinken. Im Sinne der »Broaden-and-Build-Theory« 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.



Abb. 1.1 Das Modell des Positiven Selbstmanagements

Im Folgenden wird das Modell des Positiven Selbstmanagements im Detail beschrieben. Das Modell des Positiven Selbstmanagements wurde für die Personalentwicklung formuliert. Es soll arbeitenden Menschen eine Hilfestellung zu geben, wenn sie sich persönlich in Bezug auf das Arbeitsleben weiterentwickeln wollen. Es kann aber auch von Personalentwicklern genutzt werden, wenn sie ihre Personalentwicklungsprozesse konzipieren wollen. Eine wichtige Grundlage für das Modell bietet die Positive Psychologie und stellt damit quasi bildhaft das solide Fundament des Modells dar.

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 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 & 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), positive **R**elationships (positive Beziehungen zu anderen Menschen), **M**eaning (Streben nach Sinn) und **A**ccomplishment (Zielerreichung, Streben nach Erfolgserlebnissen) (Seligman, 2011). In seiner im Jahre 2018 erschienenen Autobiographie hat Seligman noch zwei weitere Faktoren erwähnt, die in dem Modell Platz finden könnten: Erstens Gesundheit/Vitalität und zweitens Selbstwirksamkeit. Laut Blickhan (2018) ist sich Seligman aber da noch nicht ganz sicher, es scheint sich aber das PERMA-V-Modell durchzusetzen, das V steht dabei für Vitalität.

Wie diese Theorie eindrücklich verdeutlicht, reicht für ein glückliches Leben nicht nur die Abwesenheit von negativen Gefühlen aus. Ein entscheidender Faktor, der zum Erreichen von Wohlbefinden beiträgt, ist laut Seligman das regelmäßige Erleben von positiven Emotionen. »Konkrete Beispiele für positive Emotionen sind Dankbarkeit, Zufriedenheit, Befriedigung, Hoffnung, Liebe und Freude beziehungsweise Vergnügen« (Johann & Möller, 2013, S. 8). Des Weiteren scheinen Menschen erst richtig »aufzublühen«, wenn sie sich für etwas engagieren oder in einer Tätigkeit aufgehen. Hierbei können sie in einen Zustand geraten, bei dem sie nur auf sich und ihr Tun konzentriert sind und die Zeit und alles um sich herum vergessen. Sie erleben demnach einen »Flow«, ein Begriff, der durch den Glücksforscher Csíkszentmihályi, geprägt wurde. Wichtig hierbei ist, dass der Anreiz dieser Handlung in der Ausführung der Handlung selbst liegt und nicht extrinsisch motiviert ist (Csíkszentmihályi, 2010).

Engagement kann auch entstehen, wenn eine Person im Sinne ihrer Stärken handelt und dadurch Wohlbefinden und Sicherheit verspürt (Johann & Möller, 2013). Positive Beziehungen bezeichnet Seligman als ein weiteres Element. Seiner Meinung nach tragen eine freundliche Haltung gegenüber Mitmenschen sowie eine große Verbundenheit zu anderen Personen zum Wohlbefinden bei. Dienlich für das eigene Wohlergehen ist zudem, anderen Personen Hilfe entgegenzubringen und für die Steigerung deren Wohlbefindens zu sorgen (Johann & Möller, 2013). Darüber hinaus scheint »Sinn« ein wichtiges Element für das Wohlbefinden zu sein. Demnach sind Menschen erst dann glücklich, wenn sie in ihren Handlungen eine Sinnhaftigkeit erkennen sowie erleben und das Gefühl haben, dass ihr Leben bedeutsam ist. Als letztes Element nennt Seligman die Zielerreichung oder die erfolgreiche Bewältigung einer Tätigkeit. Menschen ist es scheinbar wichtig, sich über ihre eigenen Ziele bewusst zu sein, da dies ein zukunftsorientiertes Handeln ermöglicht und dazu beiträgt, diese Ziele auch tatsächlich zu rea-

lisieren. Dies führt dazu, dass sich eine Person als selbstwirksam erfährt, was das Wohlbefinden entscheidend steigern kann (Johann & Möller, 2013).

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

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

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

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

- Kennenlernen der eigenen Stärken: Dies kann dadurch geschehen, dass man den VIA-Test bearbeitet, den Clifton-Strength-Finder oder durch die Übung »Reflected-best-Self« bei der einem andere Personen ein positives Feedback geben.
- Positiver Tagesausblick: Bei dieser Übung geht es darum, morgens zu überlegen, welche drei Dinge am Tag positiv verlaufen könnten und was man selbst dazu beitragen könnte, damit das auch passiert. Welche Stärken können zum Einsatz kommen, um dem Tag positive Höhepunkte zu geben?
- Positiver Tagesrückblick oder »Was ist gut gelaufen-Übung«: Bei dieser Übung macht man sich abends Gedanken darüber, was an diesem Tag gut gelaufen ist und welche Stärken dazu beigetragen haben, dass es gut gelaufen ist. Diese Gedanken werden dann in ein Glückstagebuch eingetragen. Das Ziel dabei ist zu erkennen, dass der Alltag voller Erfolge und schöner Ereignisse ist.
- Flow-Aktivitäten: Überlegen »Welche Aktivitäten bringen mich in einen Flow-Zustand?«, wobei das Ziel darin besteht zu erkennen, welche Aktivitäten Flow hervorrufen.
- Erholungskompetenz steigern: 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.
- Dankbarkeit: Aufschreiben, wofür man dankbar ist.
- Dankbarkeitsbesuch: In einem Brief aufschreiben, wofür man jemandem dankbar ist, die Person besuchen und den Brief vorlesen und überreichen.
- Freude bereiten: Spontan jemandem eine Freude bereiten.
- Lächeln: Mindestens einmal täglich lächeln.
- Resilienz aufbauen.
- Glücksliste anfertigen: Aufschreiben, wer und was glücklich macht.

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.

Personen, die Interesse an der Positiven Psychologie haben und Methoden und Techniken erlernen wollen, die direkt die Mentale Stärke fördern, sollten sich das **Tagebuch der Positiven Gewohnheiten** ansehen, das sie unter folgendem Link finden:
<http://akademie.careergames.de/>



In diesem Buch haben wir sehr gute Übungen der Positiven Psychologie in Tagebuchform zusammengefasst. Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden die Übungen genau beschrieben. Im zweiten Teil, der als Workbook gestaltet ist, besteht die Möglichkeit, die Übungen über einen Zeitraum von vier Wochen ganz praktisch auszuprobieren. Das Tagebuch ist in zwei wissenschaftlichen Arbeiten überprüft worden (Kalkbrenner & Sellier, 2020; Jakat, M. in Vorbereitung). In beiden Studien konnte die Wirksamkeit mit wissenschaftlichen Methoden überzeugend nachgewiesen werden.

1.2.2 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle sind ein wichtiger Bestandteil von Unternehmenskulturen. Darin wird beschrieben, welche Kompetenzen Mitarbeitende auf verschiedenen Ebenen haben sollten. Folgt man Kauffeld und Grote (2019), dann lassen sich die Kompetenzen Selbstkompetenz (bei uns Persönliche Kompetenzen), Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Fachkompetenzen unterteilen. Unserer Ansicht nach kann

man für Führungskräfte noch die Führungskompetenzen ergänzen. Das ist so zu verstehen, dass Führungskräfte zusätzlich zu den anderen Kompetenzen noch über weitergehende Kompetenzen verfügen müssen.

Möglicherweise sind in den Kompetenzmodellen von bestimmten Unternehmen andere Begrifflichkeiten zu finden. Vergleicht man jedoch auf der Ebene der Verhaltensweisen oder Verhaltensanker, so wird man sicher Parallelen zwischen verschiedenen Kompetenzen finden. Es dürfte schon so sein, dass die unten aufgeführten Kompetenzen in den Kompetenzfeldern grundsätzlich in vielen Kompetenzmodellen von Unternehmen auftauchen, da es sich um grundlegende Kompetenzen handelt, die in vielen Berufsfeldern, in unterschiedlichen Branchen und bei Personen mit unterschiedlich ausgeprägter Erfahrung vorkommen.

Zu den **persönlichen Kompetenzen** zählen wir vier Kompetenzen: Zeit- und Energiemanagement, Planung und Organisation, Selbstmotivation und Ziele und die Kompetenz Selbst-PR.

Unter **Zeit- und Energiemanagement** verstehen wir die Kompetenz, die eigene Zeit und die eigene Energie zielgerichtet zur Erledigung der anstehenden Aufgaben einzusetzen (Covey 2012). Personen mit einer hohen Kompetenz in diesem Bereich gelingt es durch bewusste Steuerung ihrer Aufmerksamkeit ihr Verhalten zu beeinflussen. Sie können ihre Termine und Aufgaben gut planen, koordinieren und umsetzen. Sie vermeiden Ablenkungen während der Aufgabenbearbeitung und belohnen sich für Erfolge. Kurz: sie nutzen ihre verfügbare Zeit optimal und können effektiv und effizient arbeiten.

Personen mit hohen Werten in **Planung und Organisation** besitzen ein ausgeprägtes Geschick bei Aufgaben, die Organisationsvermögen, Systematik, Priorisierung und Koordination erfordern. Sie können die Zukunft geistig vorwegnehmen und sich vorstellen, wie die Aufgaben zu erledigen sind. Sie organisieren die Erledigung eigener und auch fremder Aufgaben.

Die Kompetenz **Selbstmotivation und Ziele** beinhaltet die Fähigkeit, Ziele klar zu definieren (z. B. nach den SMART-Kriterien) und sich selbst in Richtung auf die Zielerreichung – auch bei Widerständen – zu motivieren. Personen mit hoher Ausprägung in diesem Bereich gelingt es, sich auch bei unliebsamen Aufgaben anzutreiben und Rückschläge besser zu verarbeiten. Sie können sich selbst Voraussetzungen schaffen,

um ihre Selbstmotivation aufzubauen und handlungsfördernde Emotionen zu generieren. Durch das Setzen von realistischen Zielen und Meilensteinen sind sie in der Lage, sich motivierende Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.

Personen mit einer hohen Ausprägung im Kompetenzbereich **Selbst-PR** besitzen die Fähigkeit, ihre Kompetenzen und Leistungen erfolgreich darzustellen (Etrillard 2005). Die eigenen Ziele stimmen bei diesen Personen mit dem Selbstmarketing überein, was die Basis für eine gelungene Selbst-PR darstellt. Sie kennen ihre Stärken und setzen sie ein. Sie besitzen die Fertigkeit, diese geschickt bei der Erfüllung von Kundenwünschen sowie dem Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen einzusetzen. Sie können sich flexibel an das Gegenüber anpassen und ihre Selbstvermarktung bei bestehender Möglichkeit einbringen oder sich bei Bedarf zurücknehmen.

Kauffeld und Grote (2019) nennen darüber hinaus den Bereich der **Methodenkompetenzen**. Wir zählen dazu die Lernkompetenz, die Problemlösekompetenz, die Kreativität und Ideenfindung und die Präsentationskompetenz. Die Methodenkompetenz umfasst die Anwendung von Methoden zur Strukturierung der eigenen Aktivitäten oder der Aktivität von Gruppen. Möglicherweise findet man in anderen Kompetenzmodellen andere Kompetenzen oder ähnliche Kompetenzen unter einer anderen Überschrift. Wir sind jedoch der Ansicht, dass man methodisch ganz gut ausgestattet ist, wenn man über die o.g. Kompetenzen verfügt.

Die **Lernkompetenz** beinhaltet das Interesse an neuen Inhalten, die Anwendung von Lerntechniken, die Strukturierung des Lernstoffes, die Berücksichtigung der Lernumgebung und die effektive Verwendung des eigenen Gedächtnisses. Personen mit hoher Lernkompetenz sind darüber hinaus in der Lage, neu erlernte Inhalte in ihren Arbeitsalltag zu integrieren (Transfersicherung).

Die **Problemlösekompetenz** ist im Arbeitsleben eine außerordentlich wichtige Kompetenz. Es geht darum, wie man einen unerwünschten Zustand in einen wünschenswerten Zustand überführt. Personen mit hoher Problemlösekompetenz weisen ein ausgeprägtes, analytisches Denkvermögen auf. Sie kennen Methoden, um Probleme zu beschreiben und lösen diese dann schrittweise. Ihnen gelingt es gut, Probleme hinsichtlich ihrer Ursachen und Auswirkungen zu analysieren. Nachdem sie ein Problem analysiert haben, generieren sie Lösungen und setzen diese dann auch um.

Die Kompetenz **Kreativität und Ideenfindung** ist eng verwandt mit der Problemlösekompetenz. Bei dieser Kompetenz geht es darum, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und nützliche Ideen zu entwickeln. Personen mit einer hohen Kompetenz im Bereich Kreativität und Ideenfindung bringen eine hohe Innovationsbereitschaft und Flexibilität mit. Sie sind in der Lage neue Ideen auszuprobieren, zu entwerfen, aber auch zu verwerfen, mit dem Ziel, Ergebnisse zu schaffen. Sie haben wenig Angst vor Fehlern und sehen Fehler als Bestandteil des kreativen Prozesses an.

Ein fester Bestandteil der Arbeitswelt ist die Präsentation Plänen, Ideen, Ergebnissen, Lösungen und Erfolgen. **Präsentationskompetenz** hilft, andere zu überzeugen und für sich zu gewinnen. Personen mit hoher Präsentationskompetenz können ihre Themen souverän platzieren und überzeugen durch ihre Rhetorik. Es fällt ihnen leicht, komplizierte Zusammenhänge inhaltlich und visuell vereinfacht und verständlich aufzubereiten. Sie können sich flexibel auf das Gegenüber einstellen und somit dessen Interesse wecken und es prägnant sowie überzeugend informieren. Durch ihr sicheres Auftreten und den gekonnten Einsatz ihrer Körpersprache, also von Mimik und Gestik, können diese Personen ihre Aussagen entsprechend der Situation erfolgreich hervorheben.

In der Terminologie von Kauffeld und Grote (2019) gibt es dann noch die **Sozialkompetenz**. Für uns gehören in dieses Kompetenzfeld die wertschätzende Kommunikation, das Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit zum Konfliktmanagement und die Teamfähigkeit.

Die **Wertschätzende Kommunikation** fördert das gegenseitige Verstehen und schafft Beziehungen zwischen Menschen. Grundlage der wertschätzenden Kommunikation ist eine Haltung, die Abwertungen vermeidet und einen wohlwollenden Blick auf andere und auf uns selber beinhaltet. Bedürfnisse und Gefühle nehmen in der wertschätzenden Kommunikation einen hohen Stellenwert ein. Anklagen und Schuldzuschreibungen werden vermieden, stattdessen geht es um Verständnis, Kompromiss und konstruktive Lösungen.

Unter **Einfühlungsvermögen** (Empathie) verstehen wir die Kompetenz, die Gefühle, Beweggründe und Probleme des Gegenübers zu erkennen und einfühlsam zu handeln. Einfühlsame Mitarbeitende können sich in die Lage anderer gut hineinversetzen und erkennen, wenn andere einen Rat oder Hinweis benötigen. Sie sind gute Zuhörer, signalisieren Vertrauen und drücken sich der Situation entsprechend wertschätzend

aus. Durch ihr hohes Maß an Einfühlungsvermögen können sie sich auch auf schwierige Interaktionspartner einstellen, verschiedenste Situationen angemessen interpretieren und das Verhalten darauf anpassen. Sie können das verbale oder auch nonverbale Feedback deuten. Vor allem im Kundenkontakt und Mitarbeiterkontakt ist Einfühlungsvermögen eine Kernkompetenz.

Unter **Konfliktkompetenz** verstehen wir die Kompetenz, mit unterschiedlichen Konflikten konstruktiv umzugehen und Lösungen zu finden. Gemeint sind hier soziale Konflikte, intrapsychische Konflikte im Sinne von Entscheidungsschwierigkeiten sind hier nicht Gegenstand der Betrachtung. Personen mit hoher Konfliktkompetenz sind in der Lage, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und diese durch deren Steuerung zu lösen. Durch ihre wertschätzende Grundhaltung können sie Konflikte mit anderen Personen in professioneller und sachlicher Form offen ansprechen und austragen. Sie verstehen Konflikte als Chance zur Verbesserung. Sie versuchen, den Standpunkt des Gegenübers nachzuvollziehen, den Grund der Unzufriedenheit zu erkennen und sie zeigen die Bereitschaft Lösungen zu finden.

Die Kompetenz **Teamfähigkeit** sieht man heute in unserer hochgradig arbeitsteilig organisierten Arbeitswelt in fast jeder Stellenanzeige. Damit ist die Fähigkeit gemeint, mit anderen Personen im Team zusammen zu arbeiten. Dazu gehört, dass man anderen in die eigenen Überlegungen einbezieht, dass man sie informiert, dass man Aufgaben sinnvoll aufteilt und dass man Erfolge teilen kann. Personen mit hoher Teamkompetenz oder Teamfähigkeit besitzen eine hohe Kooperationsbereitschaft und bewerten die Zusammenarbeit mit anderen als außerordentlich anregend. Sie stellen die Gruppenleistung überwiegend über die Einzelleistungen, wobei jedes einzelne Teammitglied als wertvoll erachtet wird. Diese Personen messen dem persönlichen Austausch eine hohe Wichtigkeit bei und legen Wert auf gegenseitige Unterstützung. Es fällt ihnen leicht, sich in ein Team einzufügen. Sie berücksichtigen die Meinungen Einzelner, greifen diese auf und versuchen, dabei alle in die Zielsetzungen einzubeziehen.

Wir haben in unser Modell noch die **Führungskompetenzen** mit einbezogen. Das sind Kompetenzen, die neben den bereits genannten Kompetenzen in den drei Kompetenzfeldern insbesondere für Führungskräfte wichtig sind. Dazu zählen wir Methoden und Techniken des Positive Leadership, die Kompetenz, Visionen und Strategien zu entwickeln, die

Kompetenz, Gruppenprozesse zu steuern und die Kompetenz, Aufgaben zu delegieren.

Unter **Mitarbeiterorientierter Führung** oder **Positive Leadership** wird hier die Kompetenz verstanden, andere Personen im Sinne der Positiven Psychologie zu führen (Cameron, 2013). Wenn die Handlungen der Führungskraft andere dazu inspirieren, mehr zu träumen, mehr zu lernen, mehr zu erreichen und sich ständig weiterzuentwickeln, dann ist eine positiv energetisierende Führungskraft am Werk. Im Arbeitsalltag liegt der Fokus häufig auf Defiziten und Fehlern, anstatt auf Stärken und Potentialen. Genau hier setzt die Positive Führung an: Sie legt die Aufmerksamkeit auf positive Praktiken und baut auf dem auf, was gut funktioniert. Führungskräfte, die ein positives Arbeitsklima fördern, zwischenmenschliche Beziehungen stärken, wertschätzend kommunizieren und Sinn in der Arbeit vermitteln, verbessern nicht nur die Leistung der Organisation, sondern auch das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.

Die Kompetenz, **Visionen und Strategien** zu entwickeln, heißt, weit in die Zukunft zu denken und ein Bild der Zukunft zu entwerfen, das für die Führungskraft und ihre Mitarbeitenden zur Inspiration wird und die Richtung des Handelns bestimmt. Eine Strategie beschreibt das Feld, in dem ein Unternehmen einzigartig sein möchte. Die Strategie ist dabei die grundsätzliche Stoßrichtung, wie die Visionen und Ziele erreicht werden können.

Die Kompetenz, **Gruppenprozesse** zu steuern, beinhaltet die Fähigkeit, das gesamte Team in eine positive Stimmung zu versetzen, ein Gespür für das Teamklima zu haben, in kritischen Situationen entsprechend zu intervenieren, Gemeinsamkeiten des Teams herauszuarbeiten und Teamregeln zu etablieren. Zu dieser Kompetenz gehört auch, Teamsitzungen effektiv und effizient leiten zu können.

Eine weitere wichtige Kompetenz für Führungskräfte ist die **Delegationskompetenz**. Damit ist gemeint, Aufgaben richtig zu delegieren und die dazu passenden Absprachen zu treffen. Zur Aufgabendelegation gehört, die Aufgabe bzw. den Auftrag genau zu beschreiben (was wird erwartet?), die Qualität des Ergebnisses festzulegen und den Zeitrahmen festzulegen. Nur dann ist es möglich, nach der Aufgabenbearbeitung durch die Mitarbeitenden über das Ergebnis zu reflektieren und gegebenenfalls zu loben oder nachzusteuern. Wenn gute Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden getroffen werden und wenn eine Aussprache über die Arbeitsergebnisse stattfindet, wenn die Leistungen der Mitar-