

Kübler, Nadine-Michelle

Research Report

Das psychologische Kapital in der Personalentwicklung

KCQF Schriftenreihe der FOM, No. 2

Provided in Cooperation with:

KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Suggested Citation: Kübler, Nadine-Michelle (2023) : Das psychologische Kapital in der Personalentwicklung, KCQF Schriftenreihe der FOM, No. 2, ISBN 978-3-89275-319-3, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/270646>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Band
2

Andrea Schankin / Gernot Schiefer (Hrsg.)

*Das psychologische Kapital
in der Personalentwicklung*

~
Nadine-Michelle Kübler

KCQF Schriftenreihe



KCQF KompetenzCentrum
für qualitative Forschung
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nadine-Michelle Kübler

Das psychologische Kapital in der Personalentwicklung

KCQF Schriftenreihe der FOM, Band 2

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-318-6 ISSN (Print) 2751-0956
ISBN (eBook) 978-3-89275-319-3 ISSN (eBook) 2751-0964

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2023 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Das psychologische Kapital in der Personalentwicklung

Nadine-Michelle Kübler (Autorin)

Andrea Schankin / Gernot Schiefer (Hrsg.)

Kontakt zur Autorin:

Nadine-Michelle Kübler

nadine-kuebler@web.de

Geleitwort

Die aktuelle Arbeitswelt ist geprägt von zahlreichen Herausforderungen: Zunehmender Wettbewerb, schnelllebigere Veränderungen, die Verbreitung neuer Technologien, Diversität in der Belegschaft und das Gefühl ständiger Erreichbarkeit erfordern von Arbeitnehmenden nicht nur fortlaufende Anpassung und Weiterbildung, sondern können auch zu Stress oder Burnout führen. Umso wichtiger ist die Erforschung von Faktoren und Ressourcen, die die Gesundheit von Mitarbeitenden schützen.

Aus der positiven Psychologie stammend übertrug Fred Luthans einen Ansatz in den Bereich der Arbeitswelt: das psychologische Kapital. Zusammengesetzt aus den Konstrukten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus kann ein hohes Maß an psychologischem Kapital dazu beitragen, dass Arbeitnehmende motiviert und engagiert sind, ihre Ziele zu erreichen, und Herausforderungen erfolgreich meistern. Es bezieht sich auf die positiven Eigenschaften und Ressourcen, die ein Individuum besitzt und die es ihm ermöglichen, erfolgreich in seiner Arbeit und im Leben zu sein. Dadurch kann es auch dazu beitragen, besser mit Stress umzugehen und die mentale Widerstandsfähigkeit zu stärken – also einen positiven Beitrag für die Gesundheit von Beschäftigten zu leisten. Die bisherige Forschung konnte zeigen, dass durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen das psychologische Kapital erhöht werden kann. Offen blieb jedoch, wie die Arbeitnehmenden das Training und die damit verbundenen Veränderungen erleben. Diese Forschungslücke adressiert die vorliegende Bachelorarbeit.

Angelehnt an die bestehende Literatur entwickelte Frau Kübler ein webbasiertes Training und erfasste durch leitfadengestützte Interviews vor und nach der Maßnahme das Erleben des Trainings und der Veränderungen im Alltag. Die Probandinnen und Probanden berichteten nach dem PsyCap Training neben einer positiveren Einstellung gegenüber ihrer Arbeit, einem stärkeren Teamgeist oder einem besseren Bewusstsein für die persönlichen Fähigkeiten auch von mehr Gelassenheit. Zurückzuführen waren diese Veränderungen laut den Teilnehmenden unter anderem auf die Selbstreflexion, die erlernten Bewältigungsstrategien oder das Zugestehen von Erholungszeiten.

Es war mir eine große Freude, Frau Kübler auf ihrem Weg durch dieses Projekt zu begleiten. Ihre große und nicht nachlassende Begeisterung für das Thema, ihr damit verbundenes Engagement bei der eigenständigen Entwicklung und Umsetzung eines webbasierten Trainings sowie die zeitintensive und sehr gründliche Durchführung und Auswertung der Interviews waren beeindruckend und spiegeln sich in einer hervorragenden wissenschaftlichen Leistung wider.

Ich freue mich sehr, diese Arbeit mitherausgeben zu dürfen und hoffe, dass sie sowohl die Praxis bei der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen als auch als künftige (qualitative) Abschlussarbeiten inspiriert.

Karlsruhe, Februar 2023

Prof. Dr. Andrea Schankin

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Inhalt

Geleitwort

Abstract

1	Einleitung	3
2	Theoretischer Hintergrund	5
2.1	Die Abgrenzung des PsyCaps zu den anderen Kapitalarten im Unternehmenskontext.....	5
2.2	Das PsyCap als Konstrukt	6
2.2.1	Die Definition der Komponente Hoffnung	7
2.2.2	Die Definition der Komponente Selbstwirksamkeit.....	9
2.2.3	Die Definition der Komponente Resilienz	9
2.2.4	Die Definition der Komponente Optimismus	10
2.3	Der aktuelle Forschungsstand und die Herleitung der Forschungsfragen ..	11
3	Methode.....	15
3.1	Stichprobe	15
3.2	Untersuchungsdesign.....	17
3.3	Die Gütekriterien der qualitativen Forschung	17
3.4	Untersuchungsdurchführung	18
3.5	Erhebungsinstrumente und -materialien	21
3.5.1	Der Psychological Capital Questionnaire (PCQ)	21
3.5.2	Die Psychological Capital Intervention (PCI).....	23
3.5.3	Erstes Leitfadeninterview.....	33
3.5.4	Zweites Leitfadeninterview.....	35
3.6	Datenauswertung	39
3.6.1	Der PCQ.....	39
3.6.2	Die Transkription	40
3.6.3	Der Analyseprozess der Leitfadeninterviews.....	41
3.6.4	Analyseprozess erstes Leitfadeninterview	42
3.6.5	Analyseprozess zweites Leitfadeninterview	43

4	Ergebnisse.....	45
4.1	Die Ergebnisse des Psychological Capital Questionnaire.....	45
4.2	Die Ergebniskategorien des ersten Leitfadeninterviews.....	47
4.3	Die Ergebniskategorien des zweiten Leitfadeninterviews.....	49
4.3.1	Die Funktionalität der Personalentwicklungsmaßnahme.....	50
4.3.2	Die Ergebniskategorien der ersten Forschungsfrage.....	52
4.3.3	Die Ergebniskategorien der zweiten Forschungsfrage.....	57
5	Diskussion.....	65
5.1	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....	65
5.1.1	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Der PCQ.....	66
5.1.2	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Die erste Forschungsfrage.....	67
5.1.3	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Die zweite Forschungsfrage.....	68
5.2	Limitation.....	72
5.3	Ausblick.....	73
5.4	Schlussbetrachtung.....	74
	Literaturverzeichnis.....	76

Herausgebende
Autorin

Das psychologische Kapital in der Personalentwicklung

Embrace your Inner Hero – eine qualitative Exploration der Auswirkungen einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des psychologischen Kapitals von Angestellten im Arbeitskontext

Nadine-Michelle Kübler

In der Geschäftswelt findet die positive Psychologie immer mehr Befürworter. Um die positive Psychologie auf den beruflichen Kontext und damit auf die Personalentwicklung zu übertragen, hat sich das psychologische Kapital (im Folgenden: PsyCap) als das Kernkonstrukt herauskristallisiert (Luthans et al., 2008). Das PsyCap setzt sich aus der Hoffnung, der Selbstwirksamkeit, der Resilienz und dem Optimismus zusammen. In früheren Forschungen konnte herausgefunden werden, dass das PsyCap entwickelt werden kann und dieses unter anderem positive Effekte auf wünschenswerte Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen hat (Avey et al., 2011).

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde untersucht wie Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten im Arbeitskontext nach der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung ihres PsyCaps erleben. Zudem sollte herausgefunden werden, welche Gründe und Zusammenhänge im Fall einer Einstellungs- oder Verhaltensänderung durch das PsyCap Training genannt werden. Bei dieser Untersuchung handelt es sich um eine qualitative Exploration sowie um eine Längsschnittstudie. Es wurde eine siebentägige, webbasierte Trainingsintervention durchgeführt. In dieser wurde das PsyCap der Probandinnen und Probanden trainiert. Die Teilnehmenden wurden vor und nach dem Training durch ein Leitfadeninterview zu den Auswirkungen des PsyCap Trainings und den Zusammenhängen befragt. Als zusätzliche Kontrolle wurden die PsyCap Werte der Probandinnen und Probanden vor und nach dem Training mit dem Psychological Capital Questionnaire (im Folgenden: PCQ) gemessen, um eine messbare Veränderung feststellen zu können. Insgesamt haben neun Personen an der Untersuchung teilgenommen und diese auch vollständig durchgeführt. Die beiden Leitfadeninterviews wurden transkribiert, paraphrasiert und im Anschluss daran nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse

von Mayring (2015) ausgewertet. Das Ziel dieser Auswertungsmethode ist es, aus dem Interviewmaterial induktive Kategorien abzuleiten. Neben den induktiven Kategorien wurden zusätzlich deduktive Kategorien gebildet. Die deduktiv abgeleiteten Kategorien aus der Literatur sind das verringerte Stressempfinden, die erhöhte Arbeitszufriedenheit sowie die erhöhte Arbeitsleistung. Diese Auswirkungen wurden von den Teilnehmenden weitestgehend bestätigt. Zudem wurden von den Probandinnen und Probanden nach dem PsyCap Training weitere Veränderungen genannt: die erhöhte Positivität, der erhöhte Teamgeist, mehr Struktur, eine erhöhte Selbsterkenntnis, mehr Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten, eine gestärkte Einstellung sowie mehr Motivation und Gelassenheit. Die Gründe und Zusammenhänge, die für die Auswirkungen genannt wurden, sind die stattfindende Selbstreflexion, die erlernten Bewältigungsstrategien aus dem Training, eine positivere Einstellung, die Reflexion aktueller und vergangener positiver Ereignisse, der richtige Umgang mit der Diversität von Menschen, ein positiver Blickwinkel, positive Glaubenssätze, die Auseinandersetzung mit den persönlichen Zielen sowie der Anreiz diese anzugehen und das Zugestehen von Erholungszeiten. Gemäß der aktuellen Forschung in der Literatur konnten auch in dieser Forschungsarbeit wünschenswerte Mitarbeiter Einstellungen und Verhaltensweisen durch das PsyCap Training festgestellt werden. Des Weiteren wurden Gründe und Zusammenhänge dafür aufgezeigt.

Keywords:

Psychologisches Kapital, Personalentwicklung, Psychological Capital Interventions

1 Einleitung

Die Personalentwicklung erlangt in Unternehmen eine immer größere Bedeutung. Dementsprechend gibt es eine Vielzahl an Angeboten zu Weiterbildungsmaßnahmen. Bei der Personalentwicklung geht es um sämtliche Maßnahmen, die zur Förderung der beruflichen Handlungskompetenz bei den Mitarbeitenden beitragen (Ryschka et al., 2011). Man unterscheidet folgende Kompetenzfelder: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbst- sowie Personalkompetenz (Ryschka et al., 2011). Nach Ryschka et al. (2011) beinhaltet die Fachkompetenz spezifische Fachkenntnisse oder Fertigkeiten, die für die Erfüllung der Aufgaben im Arbeitskontext erforderlich sind. Die Methodenkompetenz beschreibt die Planungs- und Entscheidungsfähigkeiten einer Person sowie die Fähigkeit, Probleme anzugehen und zu lösen. Durch die Sozialkompetenz werden vorhandene Fähigkeiten hinsichtlich der Kommunikation und der sozialen Interaktion beschrieben. Die Selbst- und Personalkompetenz einer Person beinhaltet persönliche Einstellungen, Werthaltungen sowie persönlichkeitsbezogene Dispositionen.

Interessante Erkenntnisse zur Personalentwicklung kommen aus dem Bereich der positiven Psychologie. Die positive Psychologie beschäftigt sich mit der Förderung der Stärken und Ressourcen von Menschen und wurde durch die zahlreichen Forschungen von Martin Seligman der breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht (The Trustees of the University of Pennsylvania, 2021). Nach den Kompetenzfeldern der Personalentwicklung wird die positive Psychologie den Selbst- und Personalkompetenzen zugeordnet (Ryschka et al., 2011).

Ein Begriff aus der positiven Psychologie, bezogen auf den Arbeitskontext, ist das psychologische Kapital (im Folgenden: PsyCap). Das PsyCap ist ein wissenschaftliches Konstrukt, das von der positiven Psychologie auf den Unternehmenskontext übertragen wurde. Im Jahr 2004 wurde dieses von dem Managementwissenschaftler Fred Luthans erstmals einer größeren Öffentlichkeit vorgestellt (Luthans & Youssef, 2004). Das PsyCap setzt sich aus den folgenden vier Komponenten zusammen: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus. Die vier Komponenten interagieren synergetisch miteinander und ergeben dadurch verbunden das PsyCap als übergeordnetes Kernkonstrukt (Luthans et al., 2007a). In verschiedenen Studien konnte festgestellt werden, dass das PsyCap positive Korrelationen mit wünschenswerten Mitarbeiter Einstellungen hervorruft. Negative Mitarbeiter Einstellungen werden hingegen verringert (Avey et al., 2011). Zudem konnte in Studien belegt werden, dass durch Trainingsinterventionen das PsyCap von Menschen erhöht werden kann (Luthans et al., 2007a).

Das Forschungsziel dieser Arbeit besteht darin, durch qualitative Interviews herauszufinden, wie sich die individuelle Einstellung und das Verhalten von Menschen im Arbeitskontext nach der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des PsyCaps verändert. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse sollen im Fall einer Einstellungs- und Verhaltensänderungen die Gründe und Zusammenhänge aufgezeigt werden.

Im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit wird im Theorieteil dargestellt, wie das PsyCap einzuordnen ist. Daraufhin wird das PsyCap mit seinen einzelnen Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus definiert. Der Theorieteil schließt mit dem aktuellen Forschungsstand sowie der Herleitung der Forschungsfragen ab, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit beantwortet werden sollen. Im Anschluss daran folgt der Methodenteil der Forschungsarbeit. In dem Methodenteil werden die Stichprobe, das Untersuchungsdesign sowie die Untersuchungsdurchführung dargestellt. Daraufhin erfolgt die Beschreibung der Erhebungsinstrumente und der Materialien. Im Anschluss daran wird die Datenauswertung dargestellt. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Forschungsarbeit abgebildet. Das letzte Kapitel der Forschungsarbeit beinhaltet die Diskussion mit der Limitation, der Aussicht für die zukünftige Forschung und der Schlussbetrachtung.

2 Theoretischer Hintergrund

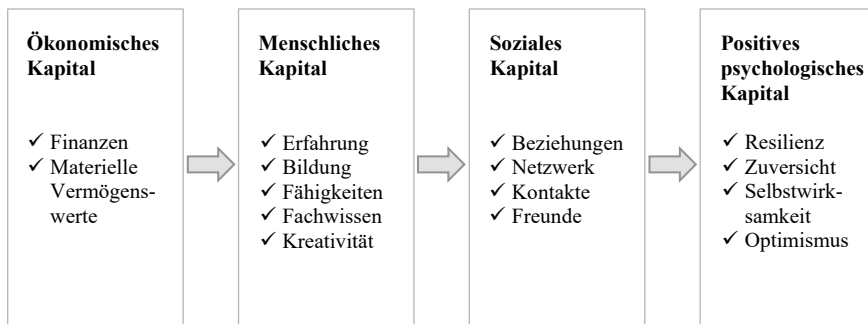
In diesem Kapitel werden der theoretische Hintergrund und die aktuelle Forschungslage dargestellt. Zunächst wird das PsyCap als Konstrukt eingeordnet und definiert. Im Anschluss daran werden der aktuelle Forschungsstand sowie die Herleitung der Forschungsfrage dargelegt.

2.1 Die Abgrenzung des PsyCaps zu den anderen Kapitalarten im Unternehmenskontext

Die Kapitalarten spielen in Unternehmen eine wichtige Rolle für die Funktionalität und den Unternehmenserfolg. Gemäß der Literatur gibt es vier verschiedene Varianten des Kapitals im Unternehmenskontext, die erfolgsführend und beeinflussend sind (Luthans & Youssef, 2004). Um das PsyCap als eigenes Konstrukt darstellen zu können, wird zu Beginn in Abbildung 1 nach Luthans und Youssef (2004) dargestellt, wie sich das PsyCap innerhalb der anderen Kapitalarten einordnen lässt.

Abbildung 1

Die verschiedenen Kapitalarten (eigene Darstellung nach Luthans et al., 2004, S. 46)



Nach Luthans und Youssef (2004) bezeichnet das ökonomische Kapital die vorhandenen ökonomischen Ressourcen, wie zum Beispiel die Finanzen und materielle Vermögenswerte. Die zweite Kapitalart ist das menschliche Kapital. Dazu zählen das Wissen, die Erfahrung, die Fähigkeiten und auch die Kreativität, über welche das jeweilige Individuum verfügt. Das soziale Kapital ordnet sich dem menschlichen Kapital unter und beinhaltet die Beziehungen, Kontakte, Freunde und das vorhandene Netzwerk. Das menschliche Kapital zählt zu einer der wertvollsten und am wenigsten imitierbaren Ressourcen. Als strategische Ressource kann dieses nachhaltig zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen (Crook et al., 2011). Auch das PsyCap wird dem menschlichen Kapital untergeordnet.

Es wurde lange Zeit von Forschenden sowie Praktikerinnen und Praktikern vernachlässigt, bis festgestellt wurde, dass dadurch die organisatorische Leistung und damit der Unternehmenserfolg verbessert werden kann (Luthans & Youssef, 2004). Das PsyCap ist im Gegensatz zu den anderen Kapitalarten dazu ausgelegt, den Menschen selbst als Ressource zu entwickeln. Nach Luthans et al. (2007b) trägt das PsyCap dazu bei, die persönlichen Fähigkeiten einer Person zu entwickeln. Zudem kann durch das PsyCap gelernt werden, Ereignisse am Arbeitsplatz effektiver zu gestalten und darauf mit Zuversicht und Optimismus zu reagieren. Dadurch kann in Problemsituationen effektiver reagiert werden und arbeitsbezogene Ziele können leichter gesetzt, gezielter verfolgt und erreicht werden.

2.2 Das PsyCap als Konstrukt

Damit die positive Psychologie auf den Unternehmenskontext übertragen werden konnte, musste laut dem Psychologen Fred Luthans (2002b) eine forschungsbasierte Basis festgelegt werden. Das ermöglicht die Abgrenzung von wissenschaftlich fundierten Konstrukten gegenüber unwissenschaftlichen Unterhaltungsmedien (Luthans et al., 2007b). Das Ziel der Einführung von dem PsyCap in Unternehmen war laut Fred Luthans (2002b) die Konzentration auf die Stärken der Angestellten im Arbeitskontext. Durch das Aufkommen der positiven Psychologie wurde ein Paradigmenwechsel gefordert, da zuvor überwiegend die negativen Faktoren betrachtet wurden (Patnaik et al., 2021). Für den Unternehmenskontext wurde aus dem Bereich der positiven Psychologie das Positive Organizational Behavior (im Folgenden: POB) abgeleitet. Übersetzt wird darunter das positive organisatorische Verhalten verstanden (Luthans et al., 2007b). Damit ein Konstrukt dem POB zugeordnet werden kann und als wissenschaftlich fundiertes Konstrukt angesehen wird, müssen bestimmte Voraussetzungen und Kriterien erfüllt sein. Laut Luthans et al. (2007b) muss es sich dabei um ein neuartiges, positives Konstrukt handeln. Das Konstrukt muss über valide Messgrößen verfügen, wissenschaftliche Kriterien erfüllen und theorie- sowie forschungsbasiert sein. Das Konstrukt muss zudem veränderbar oder entwickelbar sein. Das PsyCap erfüllt die genannten Kriterien des erläuterten BOP. Es ist theoriebasiert, positiv ausgerichtet, valide messbar und zustandsbezogen (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Die Forscher Luthans et al. (2007b) definieren das PsyCap als den positiven psychologischen Entwicklungsstand eines Menschen. Das PsyCap kann durch folgende zu erfüllende Punkte als ein eigenständiges Konstrukt betrachtet werden: Zum einen die konvergente und diskriminante Validität zu anderen positiven Konstrukten sowie die konvergente und diskriminante Validität der vier Komponenten des PsyCaps. Diese Bedingungen sind laut Avey et al. (2010) erfüllt. Das PsyCap, als übergeordnetes Kernkonstrukt, setzt sich aus den Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus zusammen (Luthans et al. 2007b). Die Hoffnung hilft Menschen alternative Wege

zu finden, wenn auf dem Weg der Zielerreichung Hindernisse auftreten. Selbstwirksamkeit wird benötigt, um anfallende Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Für die Resilienz steht sinnbildlich ein Schutzmantel gegen widrige Umstände. Der Optimismus wird geprägt von der positiven Affirmation, die gesetzten Ziele zu erreichen (Luthans et al. 2007b).

Das PsyCap einer Person lässt sich durch den Psychological Capital Questionnaire (im Folgenden: PCQ) messen. Der Fragebogen wurde auf der Grundlage von bereits wissenschaftlich fundierten Skalen zur Messung von Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus entwickelt (Luthans et al., 2007a). Die einzelnen Konstrukte Resilienz, Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Optimismus interagieren synergetisch miteinander und ergeben dadurch miteinander verbunden das PsyCap als übergeordnetes Kernkonstrukt. (Luthans et al., 2007a). Treten die vier Komponenten einzeln auf und werden daraufhin summiert, hat dies einen geringeren Effekt, als wenn die vier Komponenten gemeinsam auftreten (Luthans et al., 2007a). Dieser Effekt konnte durch eine Faktorenanalyse empirisch belegt werden (Luthans et al., 2007a). Das PsyCap wird von Luthans und Youssef-Morgan (2017) unter dem Akronym Hero verwendet. Dieses lässt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Übersetzung der einzelnen Komponenten hope, efficacy, resilience und optimism ableiten. Das PsyCap findet in der Literatur daher auch den Namen des inneren Helden.

Die einzelnen Komponenten des PsyCaps werden in den folgenden Unterkapiteln definiert und der jeweilige theoretische Hintergrund erläutert. Im Anschluss wird der aktuelle Forschungsstand des PsyCaps aufgezeigt.

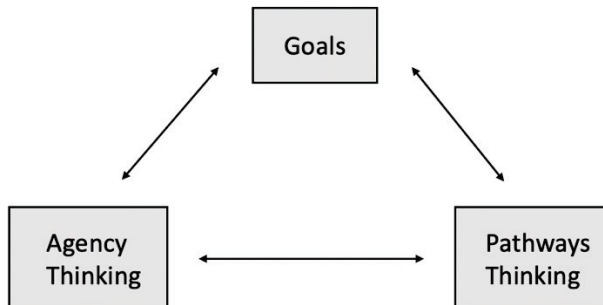
2.2.1 Die Definition der Komponente Hoffnung

Das Konstrukt Hoffnung ist die erste Komponente des PsyCaps. Die Komponente Hoffnung kann durch die Hope Theory nach Snyder und Lopez aus dem Jahr 2002 näher definiert werden. Der Ursprung dieser Theorie stammt aus der Idee von Fritz Heider, der vorschlug, mit Menschen über ihre zielgerichteten Gedanken zu sprechen. Aus dieser Grundidee heraus führten Snyder und Kollegen Interviews mit Menschen bezüglich ihrer zielgerichteten Gedankenprozesse (Snyder & Lopez, 2002). Mehrfach wurde bei der Befragung angegeben, dass zielgerichtete Gedanken davon abhängen, Wege zu haben, um ein Ziel erreichen zu können und die Motivation diese Wege zu gehen (Snyder & Lopez, 2002). Das hoffnungsvolle Denken wird definiert als ein positiver Motivationszustand bezogen auf Ziele, Handlungsfähigkeit und Wege (Luthans & Youssef, 2004). Hoffnungsvolle Menschen verfügen über ein positives Vertrauen in die eigene Zukunft sowie eine zuversichtliche innere Ausrichtung (Snyder, 2000). Die Hoffnung hilft Menschen

bei Rückschlägen, alternative Wege zu finden (Luthans & Youssef, 2004). Snyder erläutert in der Hope Theory die komplementären Komponenten Goal, Agency Thinking und Pathways Thinking. In Abbildung 2 werden diese grafisch dargestellt.

Abbildung 2

Die Komponenten der Hope Theory nach Snyder (2000), eigene Darstellung



Die Komponente Goal definiert das individuelle Ziel, das von den Menschen angestrebt wird. Es stellt die kognitive Komponente der Hope Theory dar. Das Ziel muss für die Person einen hohen Wert haben, sodass das bewusste Denken der Person aktiviert wird (Snyder & Lopez, 2002). Zudem muss das Ziel klar definiert und realistisch sein.

Die zweite Komponente nach Snyder und Lopez (2002) wird als Pathways Thinking bezeichnet und bedeutet übersetzt Denken in Pfaden. Darunter wird verstanden, dass eine Person über die Fähigkeit verfügt sowie sich selbst als fähig wahrnimmt, Wege zu den Zielen herzuleiten und zu planen. Hoffnungsvolle Menschen haben laut der Komponente Pathways Thinking die Zuversicht, dass der von ihnen generierte Weg dazu führen wird, das persönliche Ziel zu erreichen. Innere, positive Affirmationen tragen zu einer positiven Einstellung bei. Sollte der Weg jedoch durch Hindernisse nicht an das Ziel führen, haben hoffnungsvolle Menschen die Fähigkeit alternative Wege zu finden, um an ihr Ziel zu gelangen (Snyder & Lopez, 2002).

Die motivationale Komponente Agency Thinking definiert die Entschlossenheit und Willenskraft einer Person. Diese wird aufgebracht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, für das die Person bereit ist, die notwendige Energie zu investieren (Snyder & Lopez, 2002). Trifft die Person innerhalb ihres Weges auf ein Hindernis, kann diese durch Agency Thinking die nötige Motivation aufbringen, einen alternativen Weg anzutreten und damit das angestrebte Ziel zu erreichen. Es wird in diesem Fall von einer zielgerichteten Energie gesprochen. Der Mensch hat das Vertrauen in sich selbst, die Energie aufbringen zu können, die benötigt wird, um das Ziel zu erreichen (Luthans & Youssef, 2004).

In der Hope Theorie werden die Denkprozesse hinter dem Konstrukt Hoffnung dargestellt. War die Zielerreichung erfolgreich oder besteht eine ununterbrochene Bewegung in Richtung der Zielerreichung, resultieren daraus positive Emotionen. Negative Emotionen werden ausgelöst, wenn das Ziel nicht erreicht wird und auch keine Hoffnung mehr besteht, dass dieses auf anderen Wegen erreicht werden kann (Snyder & Lopez, 2002).

2.2.2 Die Definition der Komponente Selbstwirksamkeit

Das Konzept der Selbstwirksamkeit wurde von dem Psychologen Albert Bandura entwickelt (Bandura, 1977). Selbstwirksame Menschen verfügen über die Überzeugung, bestimmte Handlungen, Aufgaben oder Ziele aufgrund ihrer eigenen Kompetenzen ausführen zu können. Die Selbstwirksamkeit ist insofern wichtig, dass sie Menschen dazu bringt, herausfordernde Aufgaben anzunehmen und die nötigen Kräfte zur Zielerreichung zu mobilisieren (Luthans et al., 2007a). Laut Bandura (1977) kann die Überzeugung der Selbstwirksamkeit über folgende vier Wege vermittelt werden: über die persönlichen Erfolgserlebnisse, über die Erfolgserlebnisse anderer Menschen, durch symbolische Erfahrungen wie die verbale Ermutigung sowie durch die emotionale Erregung bei der Ausführung einer Handlung. Stajkovic und Luthans (1998) untersuchten die Selbstwirksamkeit in der organisatorischen Umgebung. In diesen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass die Selbstwirksamkeit positive Auswirkungen auf die Leistungssteigerung hat. Die Auswirkung der Selbstwirksamkeit auf die Arbeitsleistung war wesentlich stärker als bei bereits etablierten Methoden zur Leistungssteigerung, wie beispielsweise der Zielsetzung oder der Verhaltensmodifikation (Stajkovic & Luthans, 1998). Die Selbstwirksamkeit unterscheidet sich insofern von den anderen drei Komponenten, indem sie auf eine bestimmte Situation oder ein Ereignis ausgerichtet ist. Die anderen drei Komponenten des PsyCaps hingegen können als eine allgemeine Haltung eines Menschen beschrieben werden. Diese beziehen sich nicht nur auf eine bestimmte Situation oder ein Ereignis (Luthans et al., 2010).

2.2.3 Die Definition der Komponente Resilienz

Die dritte Komponente des PsyCaps ist die Resilienz. Abgeleitet wurde der Begriff Resilienz von dem englischen Wort resilience und dem lateinischen Begriff resilere, die mit den deutschen Begriffen abprallen, Spannkraft, Elastizität und Strapazierfähigkeit übersetzt werden können (Bengel & Lyssenko, 2012). Der Begriff Resilienz definiert, mit welcher Widerstandskraft Menschen auf verschiedene Lebenskrisen und Stresssituationen reagieren (Luthans & Youssef, 2004). Der negative Gegenbegriff zur Resilienz ist die Vulnerabilität, die für Verwundbarkeit und Verletzlichkeit steht. Resilienz wird daher auch mit dem Begriff der psychischen Robustheit definiert (Gabriel, 2005). Zudem wird Resilienz in der Literatur oft als Schutzmantel oder als Panzer für die Seele und das innere

Selbst beschrieben. Resiliente Menschen profitieren gerade in der heutigen turbulenten Geschäftswelt von der Fähigkeit, sich von Misserfolgen, Unsicherheiten und von überwältigenden Veränderungen schnell zu erholen und mental gesund zu bleiben (Patnaik et al., 2021). Zudem ist es möglich, dass Menschen, die eine hohe Resilienz aufweisen, nach einer erlebten Niederlage ein höheres Leistungsniveau entwickeln (Luthans & Youssef, 2004). Diese Menschen verfügen über eine krisenfeste Akzeptanz der Realität, über die Überzeugung eines sinnvollen Lebens und einer sehr ausgeprägten Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen (Coutu, 2002). Der Ursprung wurde unter anderem von dem Professor für Psychologie Garmezy im Jahr 1971 geschaffen. Er beschäftigte sich in seinen Forschungen mit Kindern, die Psychopathologierisiken aufwiesen. Die Kinder waren starken widrigeren Umständen ausgesetzt. Einige der Kinder entwickelten sich laut den Forschungen von Garmezy trotz allen Erwartungen nach sehr positiv (Garmezy, 1971). Dies wurde damit erklärt, dass die Kinder wohl über eine hohe Widerstandskraft beziehungsweise über eine hohe Resilienz verfügten. Die Kinder ließen sich von den äußeren negativen Umständen nicht beeinflussen und konnten sich trotz alledem gut entwickeln (Garmezy, 1971). Resilienz entsteht anhand einer Reihe gesunder Reaktionen auf widrige Umstände, die im Leben auftreten (Patnaik et al., 2021). Resilienz kann von jedem Menschen erlernt werden und ist nicht angeboren. Es ist daher mehr eine Fähigkeit als eine Charaktereigenschaft. Der Aufbau der Fähigkeit zur Resilienz ist ein lebenslang andauernder Prozess, der bei jedem Menschen unterschiedlich abläuft (American Psychological Association, 2020).

2.2.4 Die Definition der Komponente Optimismus

Der Optimismus wird geprägt von der positiven Affirmation, gesetzte Ziele erreichen zu können. Positiv denkende Menschen haben einen positiven Glauben und positive Erwartungen an ihre Zukunft. Nach Carver et al. (2010) verfügen optimistische Menschen über eine lebensbejahende Grundhaltung. Zudem werden die Umwelt, die Erlebnisse und die Erfahrungen von der besten Seite betrachtet. Optimistische Menschen sind demnach Personen, die erwarten, dass ihnen positive Dinge widerfahren. Im Gegenzug dazu sind pessimistische Menschen, Personen, die überwiegend das Schlechte sehen und daher auch dazu neigen, schlechte Resultate zu erwarten (Carver et al., 2010). Der PsyCap Optimismus kann unter anderem durch folgende Herangehensweisen entwickelt werden: durch die Erschaffung einer positiven Erwartungshaltung, durch die Auflösung eines pessimistischen Erklärungsstils sowie der Implementierung eines positiven und gesunden Erklärungsstils (Luthans et al., 2015). Bei zu optimistischen Menschen besteht allerdings die Gefahr der Überschätzung. Negative Ereignisse könnten in der Situation falsch eingeschätzt werden. Das geschieht beispielsweise, indem externe Faktoren verantwortlich gemacht werden, anstatt selbst die Verantwortung zu übernehmen. Um diese falschen Wahrnehmungen zu vermeiden, wird gemäß dem POB nur der realistische Optimismus

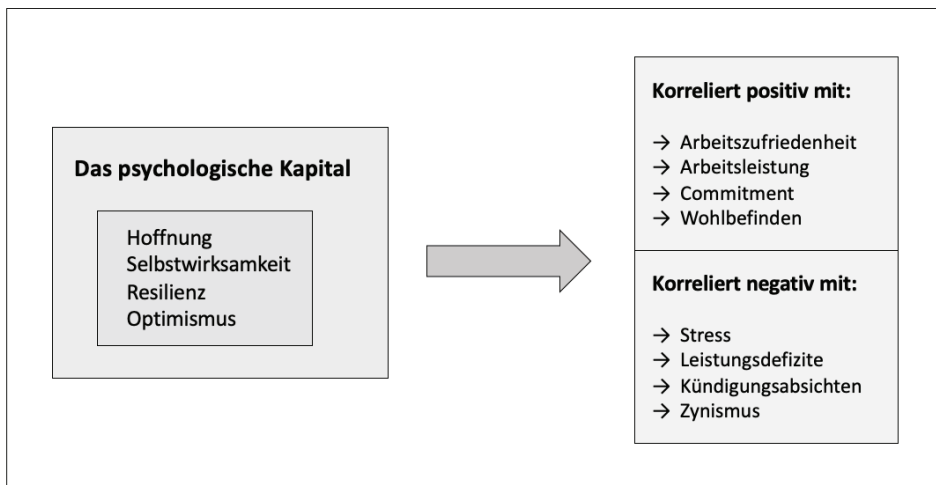
verwendet (Luthans F., 2002a). Der realistische Optimismus zeichnet sich durch eine realistische Denkweise der Person aus. Es wird zwar angenommen, dass eine Situation oder ein Ereignis positiv ausgeht, es werden aber die Hindernisse dahingehend realistisch eingeschätzt und wahrgenommen (Schneider, 2001).

2.3 Der aktuelle Forschungsstand und die Herleitung der Forschungsfragen

Im Jahr 2004 konnte gemäß Luthans und Youssef festgestellt werden, dass das PsyCap die Talente, die Stärken und die psychologischen Ressourcen von Menschen effektiv verändern kann. Dadurch können lohnende, produktive, ethische und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden. Durch den richtigen Einsatz können sich Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen (Luthans & Youssef, 2004). In einer Metaanalyse aus dem Jahr 2011 von Avey et al., bestehend aus 51 Studien, konnten positive sowie negative Korrelationen verschiedener Konstrukte mit dem PsyCap festgestellt werden. In der Studie von Newman et al. (2014) wurden diese Ergebnisse unabhängig von dem Arbeitsplatz, der Bevölkerungsgruppe oder verschiedenen Kulturen weiter bestätigt. Die Korrelationen werden in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3

Das psychologische Kapital (eigene Darstellung nach Avey et al., 2011, S. 140)



Das PsyCap korreliert positiv mit der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsleistung, dem Commitment und dem Wohlbefinden. Negative Korrelationen traten bei Stress, Leistungsdefiziten, Kündigungsabsichten und Zynismus auf (Avey et al., 2011). Die drei Auswirkungen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Stressempfinden werden für den weiteren Teil dieser Forschungsarbeit relevant. Die Begriffe werden daher im Folgenden kurz definiert.

Der Begriff Arbeitszufriedenheit wurde von dem englischen Wort job satisfaction abgeleitet (Ferreira, 2020). Die Arbeitszufriedenheit beschreibt die Zufriedenheit in dem aktuellen Arbeitsverhältnis und bezieht sich auf unternehmensspezifische Bedingungen (Ferreira, 2020). Damit ist die Arbeitszufriedenheit von der allgemeinen Berufszufriedenheit abzugrenzen. Die Berufszufriedenheit wird durch die Zufriedenheit mit einer Tätigkeit über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Arbeitsstellen oder Berufen beschrieben (Bruggemann et al., 1975).

Die zweite aus der Literatur bekannte Auswirkung ist die Arbeitsleistung (Avey et al., 2011). Der Begriff Arbeitsleistung ist auch bekannt unter der englischen Bezeichnung job performance. Nach Viswesvaran und Ones (2000) wird diese definiert durch die skalierbaren Handlungen, die Verhaltensweisen sowie die Arbeitsergebnisse der Angestellten im Unternehmenskontext. Diese Handlungen und Verhaltensweisen werden von den Angestellten herbeigeführt, um die Unternehmensziele zu erreichen und mit ihren individuellen Ergebnissen dazu beizutragen.

Der Stress beziehungsweise das Stressempfinden wird durch das starke oder weniger starke Empfinden eines Organismus durch innere oder äußere Reize definiert. Diese Reize werden auch als Stressoren bezeichnet (Ernst et al., 2022). Das Stressempfinden hängt dabei von folgenden Faktoren ab: die Belastung und deren subjektiv wahrgenommene Bedeutung, die vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten sowie die vorhandenen Ressourcen der Person (Ernst et al., 2022).

Gemäß Avey et al. (2011) wurden wünschenswerte Mitarbeiter Einstellungen durch die Erhöhung des PsyCaps positiv beeinflusst. Die Auswertung der Ergebnisse der Metaanalyse geben den Autoren den Anlass, eine evidenzbasierte Empfehlung für den Einsatz des PsyCaps in Entwicklungsprogrammen auszusprechen. Das PsyCap hat sich nach Luthans et al. (2008) als das Kernkonstrukt herauskristallisiert, um die positive Psychologie auf den beruflichen Kontext zu übertragen. In der Studie von Luthans et al. aus dem Jahr 2007a konnte belegt werden, dass das PsyCap als state-like angesehen werden kann. Unter dem Begriff state-like wird ein Konstrukt verstanden, das zeitlich relativ stabil ist und entwickelt werden kann. Zudem wurde in der Studie untersucht, ob das PsyCap einen Zusammenhang zu der Performance von Menschen sowie deren Zufriedenheit aufweist. Die Studie beinhaltet zwei Untersuchungen, diese setzten sich aus zwei unterschiedlichen Stichproben zusammen. Die erste Untersuchung wurde mit Management-Studierenden durchgeführt. Bei der zweiten Untersuchung setzte sich die Stichprobe aus Ingenieuren

und Ingenieurinnen sowie Versicherungsbeauftragten zusammen. Es konnte bei beiden Stichproben ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Performance beziehungsweise der Zufriedenheit zu dem PsyCap festgestellt werden (Luthans et al., 2007a).

Auf Grundlage der positiven Auswirkungen des PsyCaps wurde das psychological Capital Intervention Trainingsmodell (im Folgenden: PCI) entworfen. Es konnte festgestellt werden, dass kurze Trainingsinterventionen zur Verbesserung des PsyCaps und gleichzeitig zur Verbesserung der Leistung bei den Teilnehmenden führten. Zudem ist es möglich, das PsyCap in Form von webbasierten Online-Trainings zu entwickeln (Luthans et al., 2008). In der Studie von Luthans et al. aus dem Jahr 2008 wurden zwei Online-Sitzungen mit webbasierten Trainingsinterventionen für die Entwicklung des PsyCaps als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt. Nach der Durchführung der Trainingsintervention konnte festgestellt werden, dass bei der Behandlungsgruppe eine signifikante Verbesserung des PsyCaps stattgefunden hat. Die Kontrollgruppe führte ebenfalls eine Trainingsintervention durch, allerdings mit einem themenfremden Bezug. Bei der Kontrollgruppe trat keine Veränderung der PsyCap-Werte ein. Damit konnte gezeigt werden, dass das PsyCap auch bereits durch kurze webbasierte Trainingsinterventionen entwickelt werden kann (Luthans et al., 2008). In der Studie von Patnaik et al. aus dem Jahr 2021 wird der niedrige Anteil an experimentellen Studien aus dem Bereich des PsyCaps bemängelt. In dieser Studie wurde experimentell untersucht, ob eine Erhöhung des PsyCaps durch das PCI Training zu einer signifikanten Abnahme von Arbeitsplatzunsicherheit und Stress führt. Bei der Versuchsgruppe, die das PCI Training durchführte, kam es zu einer signifikanten Reduzierung von Stress und Arbeitsplatzunsicherheit. Wohingegen die Kontrollgruppe, die kein PCI Training durchführte, über keine Veränderungen bezüglich des Stressempfindens und der Arbeitsplatzunsicherheit berichtete. Wie im Theorieteil belegt wurde, ist aus der Forschung bekannt, dass positive Zusammenhänge zwischen dem PsyCap und wünschenswerten Einstellungen und Verhaltensweisen von Angestellten im Unternehmenskontext vorliegen (Avey et al., 2011). Die Einstellung eines Menschen ist ein Ausdruck einer wertenden Beurteilung über ein bestimmtes Stimulus Objekt (Jonas et al., 2014). Verändert sich die Einstellung, verändert sich auch das wertende Urteil auf das Stimulus Objekt. Die Verhaltensänderung wiederum ist eine Reaktion auf einen bestimmten Reiz. Dabei wird eine Veränderung in dem persönlichen Handeln einer Person ausgelöst (Jonas et al., 2014). Des Weiteren konnte belegt werden, dass diese positiven Verhaltens- und Einstellungsänderungen durch kurze webbasierte Trainingsinterventionen des PsyCaps erzielt werden können (Luthans et al., 2008).

Die auf Basis der Literatur dargestellten positiven Effekte sowie mögliche Zusammenhänge dafür sollen in dieser Forschungsarbeit weiter untersucht werden. Dafür werden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

1. Wie erleben Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten im Arbeitskontext nach der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung ihres psychologischen Kapitals?
2. Welche Gründe und Zusammenhänge werden von Menschen im Fall einer Einstellungs- oder Verhaltensänderung durch das PsyCap Training genannt?

Durch die erste Forschungsfrage sollte herausgefunden werden, welche Verhaltens- und Einstellungsänderungen bei den Teilnehmenden durch das PsyCap Training eingetreten sind. Daraufhin wurden die Probandinnen und Probanden in der zweiten Forschungsfrage nach den möglichen Gründen und Zusammenhängen dafür befragt. Die Relevanz dieses Forschungsziels lässt sich damit begründen, dass die bisherige Forschung sich auf die Auswirkungen der Erhöhung des PsyCaps konzentriert hat. Die Forschungslücke besteht darin, welche genauen Gründe und Zusammenhänge es dafür gibt, dass die Auswirkungen auftreten. Des Weiteren wird in der aktuell noch sehr jungen Forschung im Bereich PsyCap empfohlen, neben dem quantitativen Forschungsdesign auch andere Forschungsmethoden anzuwenden (Patnaik et al., 2021). In der bisherigen Forschung zu dem Thema PsyCap wurde überwiegend quantitativ geforscht, um herauszufinden, ob sich mögliche Zusammenhänge zwischen dem PsyCap und anderen Konstrukten, wie beispielsweise der erhöhten Leistungsbereitschaft, quantitativ bestätigen lassen (Avey et al., 2011). In dieser Forschungsarbeit soll der Empfehlung nachgegangen werden, das PsyCap mit alternativen Forschungsmethoden zu untersuchen, um noch weitere Auswirkungen und Zusammenhänge herauszufinden, die bisher noch nicht bekannt sind (Patnaik et al., 2021). Die Probandinnen und Probanden hatten im Rahmen dieser Forschungsarbeit die Möglichkeit, sich in den qualitativen Interviews frei zu äußern. Durch das gewählte Forschungsdesign konnten individuelle Aussagen der Teilnehmenden erfasst und ausgewertet werden. Zudem konnten durch den qualitativen Forschungsansatz in dieser Forschungsarbeit die genannten Auswirkungen aus der Literatur im ersten Schritt überprüft und ergänzt werden. Im zweiten Schritt konnten die Teilnehmenden auf Grundlage der von ihnen genannten Aussagen befragt werden, welche Gründe und Zusammenhänge es für diese Auswirkungen gibt.

3 Methode

Der Methodenteil dieser Forschungsarbeit beginnt mit der Beschreibung der Stichprobe. Daraufhin folgt die Beschreibung des Untersuchungsdesigns sowie der Untersuchungsdurchführung. Im Anschluss daran werden die Erhebungsinstrumente und Materialien definiert. Dazu zählen der PCQ, das PCI sowie das erste und das zweite Leitfadeninterview. Als letztes Unterkapitel wird die Datenauswertung dargestellt. Dieses Unterkapitel beinhaltet die Auswertung des PCQ Fragebogens und der Transkription sowie den Analyseprozess des ersten und zweiten Leitfadeninterviews.

3.1 Stichprobe

Das Ziel der Stichprobenbestimmung ist eine möglichst realitätsnahe Stichprobe. Um repräsentative Daten zu erhalten, wird die Befragung auf eine berufstätige Personengruppe beschränkt. In der Studie von Patnaik et al. (2021) wird für zukünftige Forschungen empfohlen, Untersuchungen mit einem breiteren Stichprobenrahmen und mit Probandinnen und Probanden aus verschiedenen Unternehmensbranchen durchzuführen. Dies dient der Verallgemeinerung der Forschung. Für die Forschungsarbeit wurden daher Probanden aus möglichst verschiedenen Unternehmensbranchen ausgewählt.

Die Teilnehmenden wurden vor dem Beginn der Trainingsintervention über den Untersuchungsablauf und den dafür geschätzten Zeitaufwand aufgeklärt. Anhand dieser zwei Aspekte konnten die Probandinnen bzw. Probanden entscheiden, ob das Interesse und auch die Zeit für die Teilnahme an der Untersuchung vorhanden ist. Die Probanden wurden im erweiterten Arbeits- und Bekanntenkreis rekrutiert. Die Stichprobe setzt sich aus insgesamt neun Teilnehmenden zusammen. Davon sind fünf Personen weiblich und vier männlich.

In der Tabelle 1 werden die Probandinnen und Probanden mit ihren jeweiligen Merkmalen dargestellt. Zur Anonymisierung hat jede Person eine Teilnehmernummer erhalten. Diese setzt sich aus dem Buchstaben B und der jeweiligen Probandennummer zusammen. Zu den Merkmalen zählen das Geschlecht, das Alter und der Beruf. Des Weiteren werden in der Tabelle die Antworten auf die Fragen dargestellt, ob die Teilnehmenden eine Führungsposition übernehmen, ob bereits Vorkenntnisse in dem Bereich des PsyCaps vorhanden sind sowie die Antworten auf die Frage nach dem aktuell subjektiv empfundenen Entwicklungspotenzial.

Tabelle 1*Stichprobenbeschreibung der Probandinnen bzw. Probanden*

Proband/ Probandin	Geschlecht	Alter	Beruf	Leitende Position	Vorkenntnisse im Bereich PsyCap	Das subjektiv empfundene Entwicklungspotenzial der Teilnehmenden
B1	Männlich	34	Montagehelfer (Automobilunternehmen)	Nein	Keine Vorkenntnisse	Kein Entwicklungspotenzial vorhanden
B2	Weiblich	30	Erzieherin (Kindergarten)	Nein	Keine Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial vorhanden
B3	Männlich	43	Buchhalter	Nein	Keine Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial vorhanden
B4	Weiblich	29	Studentin Tourismus Management + Werkstudentin	Nein	Keine Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial wird vermutet
B5	Weiblich	29	Account Managerin	Nein	Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial ist vorhanden
B6	Männlich	51	Bilanzbuchhalter / Controller	Nein	Keine Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial vorhanden
B7	Weiblich	48	Procurement / Operationsmanagerin	Nein	Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial vorhanden
B8	Weiblich	29	Studentin Psychologie + Krankenschwester	Nein	Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial wird vermutet
B9	Männlich	42	Vorstand / CEO	Ja	Vorkenntnisse	Entwicklungspotenzial in der bewussteren Wahrnehmung des PsyCaps

Lediglich eine der neun Personen hat eine leitende Position. Über Vorkenntnisse im Bereich des PsyCaps verfügen vier der Teilnehmenden. Die restlichen fünf Probandinnen bzw. Probanden haben bisher keine Vorkenntnisse. Die Teilnehmenden wurden zudem befragt, ob sie hinsichtlich ihres PsyCaps Entwicklungspotenzial sehen. Acht Probandinnen bzw. Probanden sehen bei sich selbst Entwicklungspotenzial. Lediglich eine Person sagt über sich selbst, dass sie in diesem Bereich kein Entwicklungspotenzial aufweist.

Es ist anzumerken, dass die Stichprobe im Rahmen dieser Untersuchung zu klein ist, um repräsentativ und verallgemeinerbar zu sein. Eine reliable und objektive Generalisierung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit der Bevölkerung kann im Rahmen dieser Forschungsarbeit somit nicht vorgenommen werden.

3.2 Untersuchungsdesign

Bei dem Untersuchungsdesign dieser Forschungsarbeit handelt es sich um eine qualitative Exploration. Die Datengrundlage für diese Bachelorarbeit stammt aus wissenschaftlichen Theorien, die im Rahmen der zuvor geführten Literaturrecherche zusammengetragen wurden. Pro Teilnehmenden wurde die Durchführung von zwei Leitfadeninterviews zu jeweils zwei unterschiedlichen Messzeitpunkten geplant. Damit handelt es sich um eine Längsschnittstudie, die im Rahmen einer Feldforschung unter natürlichen Bedingungen stattgefunden hat. Die beiden Messungen mit dem PCQ und die beiden Leitfadeninterviews wurden, aufgrund der zu dem Zeitpunkt pandemischen Lage, bei drei der neun Teilnehmenden online durchgeführt. Die Probandinnen und Probanden, bei denen die Untersuchung online stattfand, waren die Personen mit der Teilnehmernummer B2, B4 und B8. Alle weiteren Messungen und Befragungen mit den Teilnehmenden B1, B3, B5, B6, B7 und B9 fanden persönlich statt. Die Leitfadeninterviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss qualitativ ausgewertet. In der Untersuchung sollten die Auswirkungen des PsyCap Trainings auf die Probandinnen und Probanden sowie die Gründe und Zusammenhänge erfasst werden. Besonders relevant waren daher die subjektive Wahrnehmung und das individuelle Erleben der Teilnehmenden. Durch das gewählte Forschungsdesign der qualitativen Befragung konnten die individuellen Aussagen der Probandinnen und Probanden, die persönliche Wahrnehmung zu dem Training sowie dessen Auswirkungen und mögliche Gründe erfasst werden.

3.3 Die Gütekriterien der qualitativen Forschung

Um die Qualität dieser Forschungsarbeit zu gewährleisten, wurde gemäß den Gütekriterien der qualitativen Forschung gearbeitet. Die Gütekriterien der qualitativen Forschung ähneln den Gütekriterien der quantitativen Forschung. Die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung sind die Reliabilität, Validität und Objektivität (Mey & Mruck, 2020). Jedoch wird die Übertragbarkeit dieser Gütekriterien auf die qualitative Forschung aufgrund der erhöhten Subjektivität kritisiert (Mey & Mruck, 2020). Nach Mayring (2002) werden daher für die qualitative Forschung folgende sechs angepasste Gütekriterien genannt: die Verfahrensdokumentation, die Interpretationsabsicherung mit Argumenten, die Regelgeleitetheit, die Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung und die Triangulation. Zum anderen wurden durch Steinke (1999) angelehnt an die quantitativen Gütekriterien folgende sechs Bewertungsmethoden für die qualitative Forschung genannt: die Relevanz der Forschung, die reflektierte Subjektivität, die Indikation, die empirische Verankerung, die Kohärenz, die Limitation und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Die Relevanz der Forschungsarbeit ergibt sich aus der genannten Forschungslücke und Erkenntnissen zu möglichen weiteren Auswirkungen sowie Zusammenhängen. Damit ist die inhaltliche Relevanz gegeben. Die reflektierte Subjektivität

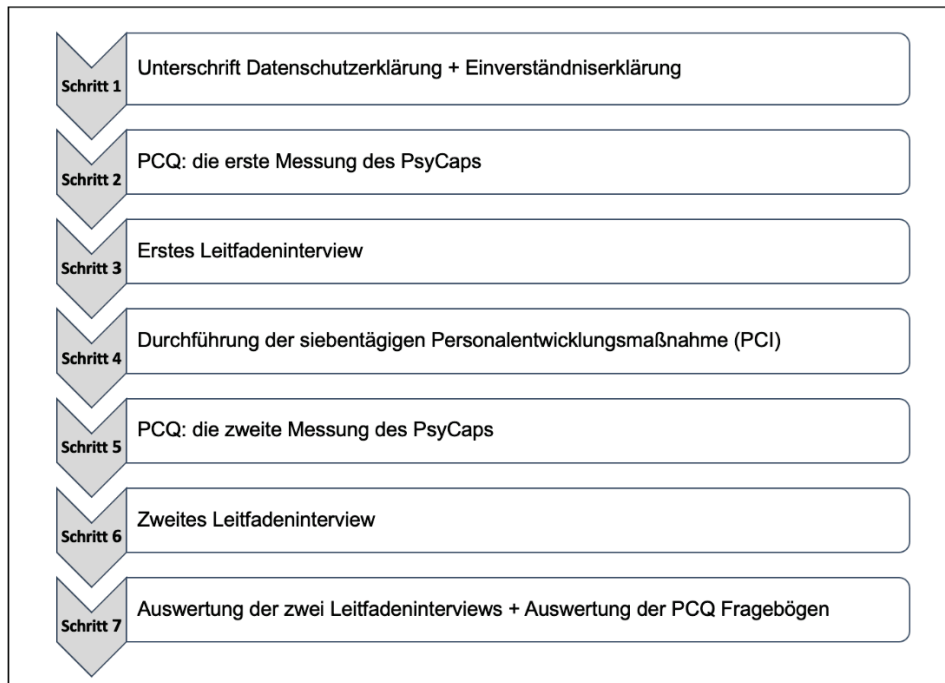
lässt sich von der Objektivität aus der quantitativen Forschung ableiten. Diese beschreibt die Subjektivität der Forschenden und deren Einfluss auf die Forschungsarbeit (Steinke, 1999). Es werden nach Steinke (1999) drei Gütekriterien der qualitativen Forschung für die interne Validität genannt. Unter anderem ist das die Indikation, diese beschreibt die Begründung aller Entscheidungen in dem Forschungsprozess. Bei der empirischen Verankerung werden alle Interpretationsergebnisse an Datenbeispielen dargestellt. Die Kohärenz beschreibt eine widerspruchsfreie Ergebnisdarstellung und die Integration in bestehenden Theorien. Die externe Validität wird in der qualitativen Forschung durch die Limitation gesichert. Hierbei werden die Grenzen bei der Übertragbarkeit der gewonnenen Ergebnisse genannt (Steinke, 1999). Bezogen auf die Präsentationsqualität muss die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleistet sein. Zudem muss die Dokumentation der Forschungsarbeit stets nachvollziehbar sein (Steinke, 1999). Demnach werden die Arbeitsschritte in dieser Forschungsarbeit transparent und nachvollziehbar dargestellt. Es ist zu erwarten, dass bei weiteren Forschungen ähnliche Ergebnisdaten gewonnen werden können. Die Daten wurden gemäß der Intersubjektivität am Ende der Forschungsarbeit dargestellt und interpretiert.

3.4 Untersuchungsdurchführung

Zu Beginn der Untersuchungsdurchführung wurden die Teilnehmenden gebeten, eine bereits vorgefertigte Einverständniserklärung und Datenschutzerklärung zu unterschreiben. Mit dieser erklärten sie sich einverstanden, an den beiden PCQ Messungen, den beiden Leitfrageinterviews und dem siebentägigen PCI Training teilzunehmen. Die Datenschutzerklärung beinhaltet unter anderem die Anonymisierung der gesammelten Daten der Person. Die Daten wurden verfremdet und abstrahiert. Aufgrund dessen können keinerlei Rückschlüsse gezogen werden, welche auf die teilnehmenden Personen hindeuten. Das gilt für die Teilnahme an den gesamten Tests und Befragungen. Die Durchführung der Untersuchung findet aufgrund der pandemischen Lage im Zeitraum der Datenerhebung unter der Berücksichtigung aller derzeit bestehenden Corona-Verordnungen statt. Ein Teil der Interviews wurde aufgrund dessen online durchgeführt und mit dem Diktiergerät aufgezeichnet. In der Abbildung 4 wird der Ablauf der Untersuchungsdurchführung dargestellt.

Abbildung 4

Untersuchungsdurchführung Ablauf



Der erste Schritt der Untersuchung beinhaltete die erste Messung der aktuellen PsyCap Werte der Probandinnen und Probanden. Die Teilnehmenden der Studie wurden darum gebeten, den PCQ zur Messung des PsyCaps auszufüllen. Bei der Online-Durchführung wurde den Probandinnen bzw. Probanden eine Blankovorlage zugesendet und die Fragen des PCQ vorgelesen. Damit sollte eine Vervielfältigung des PCQ-Fragebogens vermieden werden. Die Teilnehmenden konnten nach jeder Frage in der Vorlage die jeweilige Ausprägung ankreuzen, die auf sie zutrifft. Nach dem PCQ Test wurde die ausgewählte Vorlage per E-Mail an die Versuchsleiterin gesendet. Die Probandinnen und Probanden, die an der Studie persönlich teilnehmen konnten, füllten den Fragebogen vor Ort aus. Durch den PCQ sollten die aktuellen PsyCap Werte Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus erfasst werden. Diese Messung wurde als eine zusätzliche Kontrolle vorgenommen, um am Ende vergleichen zu können, ob das PsyCap durch das PCI Training tatsächlich erhöht wurde. Nachdem die aktuellen PsyCap Werte der Person gemessen wurden, erfolgte die Durchführung des ersten qualitativen Leitfadeninterviews. Bei der Untersuchung wurde sich dafür entschieden, zwei Leitfadeninterviews durchzuführen.

Durch das erste Interview sollten vor der Entwicklungsmaßnahme die aktuellen Empfindungen und Erwartungen der Person an die Intervention erfasst werden. Mit dem zweiten Interview sollten die Veränderungen durch das Training und eine eventuelle Erhöhung des PsyCaps aufgezeigt werden. Vor dem ersten Leitfadeninterview wurde den Teilnehmenden mündlich erklärt, worum es sich bei dem PsyCap handelt. Die Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus wurden dabei definiert. Es wurde hierbei explizit darauf geachtet, keinerlei Informationen weiterzugeben, welche die Untersuchung beeinflussen könnten. Dies wurde dadurch sichergestellt, dass sich auf die Definitionen konzentriert und ansonsten keine weiteren Informationen zu dem Training weitergegeben wurden. Das erste Leitfadeninterview wurde vor der Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt. Die geführten Interviews wurden mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet. Auch hier gab es drei Teilnehmende, denen es nicht möglich war, persönlich teilzunehmen. Das Interview wurde in diesen Fällen über einen Videotelefonanbieter online durchgeführt und mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet. Die restlichen sechs Interviews wurden vor Ort geführt. Durch das erste Leitfadeninterview sollte herausgefunden werden, ob die Teilnehmenden offen gegenüber der Personalentwicklungsmaßnahme sind oder bereits Erwartungen an die Intervention haben. Zudem sollte festgestellt werden, unter welchen Voraussetzungen und mit welcher Intention die Probandinnen bzw. Probanden an der Entwicklungsmaßnahme teilnehmen. Es wird vermutet, dass diese Voreingenommenheit eventuell eine Auswirkung auf die Effektivität und Intensität des PCI Trainings und damit auf die Veränderung des PsyCaps der Teilnehmenden haben könnte. Des Weiteren sollte durch gezielte Fragen zu der Person die Stichprobe im Nachgang genauer definiert und beschrieben werden können.

Vor dem Start des PCI Trainings wurde den Teilnehmenden der Aufbau der Trainingswebsite erklärt. Die Probanden wurden gebeten, jeden Tag einen Trainingstag zu absolvieren und keinen der Trainingstage vorzuziehen oder später zu bearbeiten. Dies sollte die Wirksamkeit des Trainings gewährleisten. Zudem wurden die Probandinnen bzw. Probanden gebeten, die Anmeldedaten für den Gastzugang der Trainingswebsite nicht an andere Personen weiterzugeben. Das Training zur Erhöhung des PsyCaps erfolgte an sieben aufeinanderfolgenden Tagen mit einer Dauer von täglich circa 15 Minuten. Bei dem Training handelte es sich um eine webbasierte Trainingsintervention mit einem Selbstlernansatz.

Vor dem Training erhielten die Teilnehmenden den Link für die passwortverschlüsselte Trainingswebsite und das Passwort für den Gastzugang. Auf der Website wurde das Training angeleitet und durchgeführt. Die genaue Durchführung des Trainings wird in Kapitel 3.5.2 dargestellt und genauer erläutert. Nach der Durchführung des PCI Trainings fand die zweite Messung des PsyCap durch den PCQ Fragebogen statt. Gemäß dem aktuellen Forschungsstand in der Literatur müsste sich der Wert des PsyCap nach den Übungen erhöht haben (Avey et al., 2011).

Im Anschluss an den PCQ wurde mit den Probandinnen bzw. Probanden das zweite Leitfadenterview durchgeführt. Nach der Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme wurde das Material der beiden Leitfadenterviews anonymisiert, transkribiert, paraphrasiert und daraufhin Kategorien gebildet. Des Weiteren wurden die beiden Messungen der PCQ Fragebögen ausgewertet.

3.5 Erhebungsinstrumente und -materialien

Im Folgenden werden die Instrumente und Materialien dargestellt, die für die Durchführung der Forschungsarbeit verwendet wurden.

3.5.1 Der Psychological Capital Questionnaire (PCQ)

Um das PsyCap der Teilnehmenden zu messen, wurde der PCQ eingesetzt. Als Grundlagen für diesen neu entwickelten Fragebogen wurden nach Luthans et al. (2007a) bereits bestehende und bewährte wissenschaftliche Skalen zur Messung genutzt. Die Auswahlkriterien dieser Skalen waren die nachgewiesene Reliabilität und Validität sowie die Relevanz für den Arbeitsplatz. Nach Luthans et al. (2007a) haben sich die vier Skalen bereits in vorangegangenen Studien wissenschaftlich bewährt: Für die Komponente Selbstwirksamkeit wurde die Role Breadth Self Efficacy Skala von Parker aus dem Jahr 1998 genutzt. Die Komponente Optimismus wird über die LOT Skala von Scheier und Carver aus dem Jahr 1985 gemessen. Über die State-Hope-Scale von Snyder et al. 1996 wird die Komponente Hoffnung erfasst. Die Komponente Resilienz wird über die Resilience Scale von Wagnild und Young 1993 gemessen. Von jeder dieser bereits wissenschaftlich bewährten Skalen wurden für den PCQ jeweils sechs geeignete Frageitems verwendet. Dies war möglich, da die einzelnen PsyCap Komponenten als gleichgewichtig angesehen werden (Luthans et al., 2007a).

Der ursprüngliche PCQ setzt sich damit aus 24 Elementen zusammen. Dieser beinhaltet jeweils sechs Fragen zu den einzelnen Komponenten des PsyCaps: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus. Erfasst werden die Antworten auf einer 6 Punkte Likert Skala. Die Probandinnen bzw. Probanden können zwischen der Auswahl eins „Ich stimme überhaupt nicht zu“ und sechs „Ich stimme vollkommen zu“ wählen. Daraufhin wird die Punktzahl summiert. Die Summe, die sich nach der Auswertung ergibt, repräsentiert den Grad des PsyCaps eines Individuums (Luthans et al., 2007b). In dem Fragebogen werden drei Fragen mit R für Reserve gekennzeichnet. Das bedeutet, dass diese drei Antworten bei der Bewertung in umgekehrter Reihenfolge (reversed) bewertet werden müssen. Zudem wird bei dem PCQ zwischen einem Fragebogen zur Selbstbewertung self rater Version und einer Other rater Version, in welcher sich die Person von außenstehenden bewerten lassen kann, unterschieden (Luthans et al., 2007).

Neben dem PCQ mit seinen 24 Elementen, wurde eine kürzere Version des PCQs mit insgesamt 12 Elementen etabliert. Die ausreichende Validität des Fragebogens konnte mithilfe empirischer Daten festgestellt werden (Avey et al., 2008). Die beiden Fragebögen unterscheiden sich darin, dass der PCQ mit den 12 Elementen lediglich zwei Fragen zum Optimismus, vier Fragen zu der Hoffnung und jeweils drei Fragen zu der Widerstandskraft und der Resilienz beinhaltet. Zudem wird bei der Auswertung dieses Fragebogens anstatt der Summe der Mittelwert gebildet (Avey et al., 2008).

Für die Befragung im Rahmen dieser Untersuchung wurde der Fragebogen in der Selbsteinschätzungsform self rater Version mit 24 Items in Deutsch gewählt. Der Fragebogen wurde bereits ins Deutsche übersetzt und konnte daher von allen Probandinnen und Probanden der Studie verstanden und damit beantwortet werden.

Um den urheberrechtlich geschützten PsyCap Fragebogen nutzen zu können, musste ein Genehmigungsprozess über die Homepage www.mindgarden.com durchlaufen werden. Die Genehmigung für die Nutzung des PCQ im Rahmen dieser Forschungsarbeit liegt in schriftlicher Form vor. Der Fragebogen ist in verschiedenen Sprachen, unter anderem auch in Deutsch, verfügbar. Der Verlag Mindgarden hat für diese Forschungsarbeit genehmigt, drei der insgesamt 24 Items zur Messung des PsyCap im Rahmen dieser Bachelorarbeit zu veröffentlichen. In Abbildung 5 werden drei dieser 24 Items aufgeführt.

Abbildung 5

Beispielfragen aus dem PCQ (eigene Darstellung nach dem Original PCQ Mindgarden)

6. Ich traue mir zu, vor einer Gruppe von Kollegen, Informationen zu präsentieren.
10. Im Augenblick sehe ich mich selbst bei der Arbeit als ziemlich erfolgreich.
13. Wenn ich bei der Arbeit einen Rückschlag erleide, habe ich Mühe, mich davon zu erholen und weiterzumachen. (R)

Die Frage sechs aus dem verwendeten PCQ lautet wie in der Abbildung dargestellt „Ich traue mir zu, vor einer Gruppe von Kollegen Informationen zu präsentieren“. Diese Frage misst die Selbstwirksamkeit der Person. Die zehnte Frage lautet „Im Augenblick sehe ich mich selbst bei der Arbeit als ziemlich erfolgreich.“ Damit soll gemessen werden, welchen Grad an Zuversicht/ Hoffnung die Person aktuell aufweist. Frage 13 ist eine der drei Fragen, bei welcher man bei der Auswertung die Reserve der Skala verwendet. Diese Frage misst den aktuellen Resilienzwert der Person (Luthans et al., 2007).

3.5.2 Die Psychological Capital Intervention (PCI)

Das PCI Training wurde von Fred Luthans, Bruce J. Avolio und James B. Avey entwickelt. Das Ziel der Psychological Capital Intervention (folgend PCI) ist es, das PsyCap von Menschen in kurzen Trainingsinterventionen zu erhöhen. Die Hoffnung, die Selbstwirksamkeit, die Resilienz und der Optimismus werden gemäß den Vorgaben des PCI Trainings gemeinsam entwickelt. Werden die einzelnen Komponenten gemeinsam trainiert, entsteht ein Synergieeffekt (Luthans et al., 2007a). Dadurch entsteht ein größerer Effekt, als wenn die Komponenten einzeln oder getrennt voneinander trainiert werden (Luthans et al., 2007a). Bisher konnten unter anderem positive Effekte auf die Arbeitsleistung, das Stressempfinden, das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit festgestellt werden (Avey et al., 2011).

Damit dieser synergetische Effekt eintritt, wurde das PCI Training im Rahmen dieser Forschungsarbeit möglichst genau nachgestellt. Um das zu gewährleisten, wurde sich unter anderem an dem Paper von Professor Luthans et al. aus dem Jahr 2008 sowie dem Paper von Professor Luthans und Broad aus dem Jahr 2020 orientiert. In den beiden Beiträgen wird der Aufbau der Übungen dargestellt. Die Übungen werden für diese Arbeit aus den Artikeln direkt übernommen oder auch zur besseren Durchführung angepasst. Die Genehmigung von Professor Luthans zur Übernahme und Anpassung der Übungen liegt in Form einer E-Mail vor. Übernommene Übungen sind in der Forschungsarbeit gekennzeichnet. Des Weiteren wurde von der Verlagswebsite Mindgarden eine Anleitung zur Erstellung beziehungsweise zur Nachstellung des PCI Trainings käuflich erworben. Dabei handelt es sich um den Trainer's Guide for Developing Psychological Capital nach Luthans et al. (2013). Bei der Nachstellung der Personalentwicklungsmaßnahme wurde sich, neben den beiden genannten Literaturquellen, an dem erworbenen Leitfaden orientiert. In dem Leitfaden werden die Struktur, der Aufbau und die Übungen des Trainings sowie dessen Durchführung detailliert erläutert.

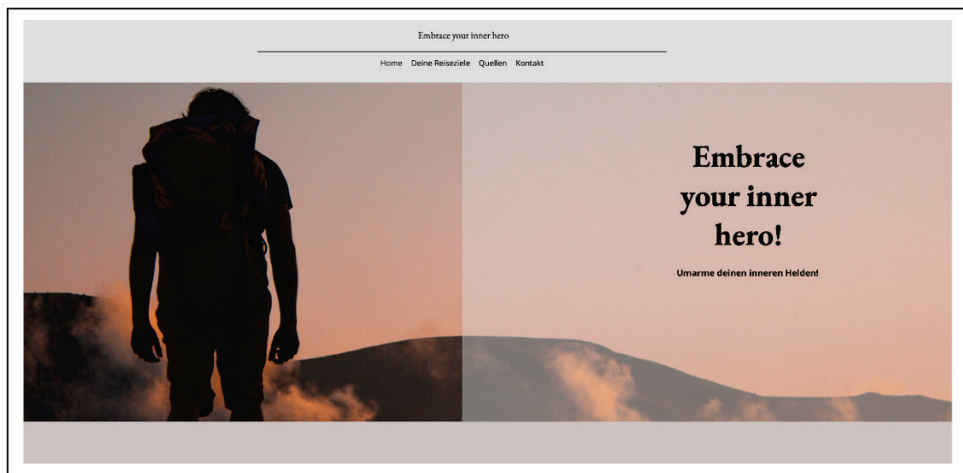
Leider war eine Durchführung der Entwicklungsmaßnahme für diese Forschungsarbeit aufgrund mehrerer Faktoren nicht vor Ort möglich. Daher wurde die Personalentwicklungsmaßnahme in der webbasierten Variante durchgeführt. Dazu wurde sich an dem webbasierten Training aus dem Beitrag von Luthans et al. aus dem Jahr 2008 orientiert. Des Weiteren wurde sich bei der Durchführung des PCI Trainings nach dem Selbstlernansatz aus dem im Jahr 2020 erschienenen Artikel von Da et al. gerichtet. Zur besseren Durchführung wurde ein PCI Training gestaltet, welches Selbstlernelemente und Reflexionen beinhaltet. Die Probandinnen bzw. Probanden führten die Personalentwicklungsmaßnahme selbstständig und im Alleingang von dem Ort ihrer Wahl aus. Das Training wurde nicht wie in dem Trainingsleitfaden nach Luthans et al. (2013) an zwei aufeinanderfolgenden Tagen, sondern an sieben aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt. Der Aufwand pro Übung und Tag beträgt circa 15 Minuten. Diese Anpassung diente der besseren und effektiveren Umsetzung des PCI Trainings im Rahmen dieser Untersuchung.

Bei Unstimmigkeiten oder Fragen wurden die Teilnehmenden gebeten, sich an die Untersuchungsleitung zu wenden. Hierfür wurde eine E-Mail-Adresse als Kontakt angegeben.

Über den Anbieter www.Wix.com wurde eine Website erstellt. Auf der Website wird das nachgestellte PCI Training dargestellt. Der Link zu der Trainingswebsite lautet <https://embraceyourinnerhero.wixsite.com/website-1>. Mit dem Link kann die Anmeldeseite der Website aufgerufen werden. Auf der Anmeldeseite muss ein Passwort als Zugangscod eingeegeben werden, um die Trainingswebsite zu öffnen. Nur wenn das richtige Passwort bekannt ist, kann auf die Website und somit auf das PCI Training zugegriffen werden. Damit sollte sichergestellt werden, dass lediglich die Probandinnen und Probanden Zugriff auf das Training erhalten. Die Startseite der Website wird in Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6

Startseite Trainingswebsite (eigene Darstellung)




Auf der Startseite der Website wurden die Teilnehmenden zu ihrer persönlichen Reise begrüßt. Über das Menü kann zum einen der Reiter mit den einzelnen Reisetagen, den Quellen und dem Kontakt aufgerufen werden. Außerdem bekommen die Probandinnen bzw. Probanden auf der Startseite eine Übersicht über die nächsten sieben Tage ihrer Trainingsintervention. Die Trainingstage werden als Reisetage bezeichnet. Die einzelnen Reisetage werden jeweils auf separaten Seiten der Website angezeigt und können über das Menü oder eine erstellte Übersicht auf der Startseite ausgewählt werden. In Abbildung 7 wird die Übersicht der Trainingstage eins bis drei dargestellt.

Abbildung 7

Darstellung der Übersicht der Reisetage eins bis drei auf der Trainingswebsite (Eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)

Die kleinen Wegweiser für deine nächsten Tage

Stell dir vor du beginnst heute deine Reise. Du ziehst deine Wanderschuhe an. Packst deinen Rucksack und über deinen dicken Pullover ziehst du deine Regenjacke. Du erwartest zwar Sonnenschein, aber dir ist bewusst, dass auf dem Weg, die ein oder andere Regenwolke deinen Weg kreuzen könnte. Nimm dir ein paar Minuten für dich, bevor du die Tür nach draußen öffnest. Atme noch einmal tief durch und dann lass uns die Reise zu deinem inneren Helden beginnen!




Tag 1

Definition: "Your inner hero"

Was ist das "psychologische Kapital" und was hat das mit deinem inneren Helden zu tun? Diese Fragen werden an deinem ersten Reisetag beantwortet.


[Dein erstes Reiseziel](#)



Tag 2

An deinem zweiten Reisetag geht es um die Zielgestaltung. Es wird dein persönliches, individuelles Ziel identifiziert. Um dies besser zu veranschaulichen, wird dazu ein Beispiel dargestellt.

[Dein zweites Reiseziel](#)



Tag 3

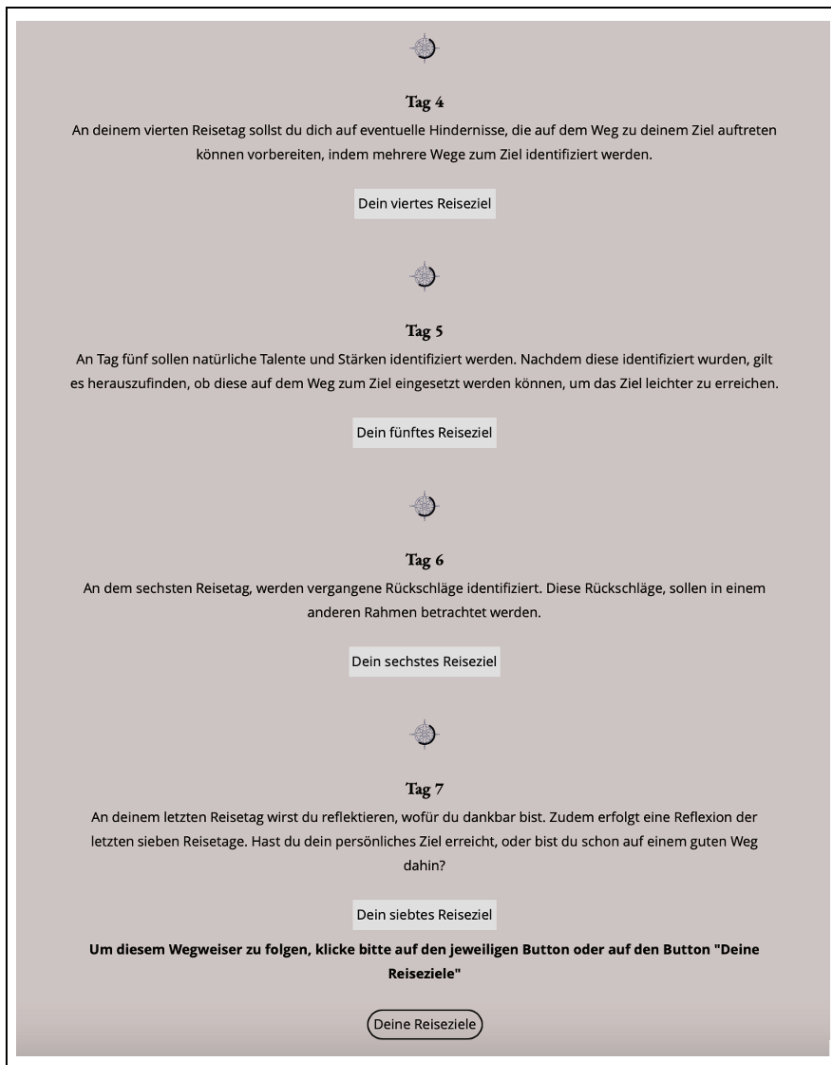
An deinem dritten Reisetag sollen nach dem Prinzip des Steppings Unterziele definiert werden. Diese sollen die Zielerreichung vereinfachen.

[Dein drittes Reiseziel](#)

Auf der Startseite wird eine Übersicht der Reisetage angezeigt. Zudem wird kurz definiert, was die Teilnehmenden an dem jeweiligen Reisetag erwartet. Unter dem Reisetag und der Beschreibung befindet sich jeweils ein Button. Durch die Auswahl dieses Buttons wird die Person direkt auf die jeweilige Trainingsseite weitergeleitet. So muss der Trainingstag nicht über die Reiter im Hauptmenü ausgewählt werden. Die Teilnehmenden können direkt über die Beschreibung des jeweiligen Reisetages auf die Trainingsseite des Reisetages gelangen. Zur Vervollständigung wird in Abbildung 8 die Übersicht der Trainingstage vier bis sieben dargestellt.

Abbildung 8

Darstellung der Übersicht der Reisetage vier bis sieben auf der Trainingswebsite (eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)

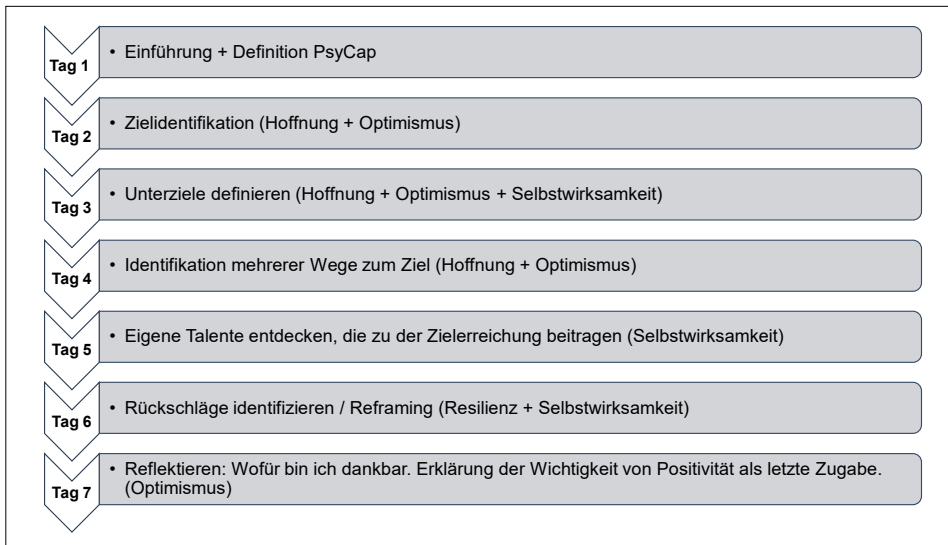


An den Trainingstagen wurde das PsyCap mit seinen Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus entwickelt. In Abbildung 9 wird der Ablauf der Reisetage dargestellt. Es wird abgebildet, welche Aufgaben und Übungen an den jeweiligen Reisetagen durchgeführt wurden. Des Weiteren wird dargestellt, welche der Komponenten des PsyCaps gemäß dem Trainingsleitfaden nach Luthans et al. (2013) an dem

jeweiligen Tag trainiert werden. Die Übersicht der Trainingstage mit den jeweiligen Aufgaben und Übungen wird zum besseren Überblick dargestellt. Im Anschluss daran werden alle Trainingstage einzeln definiert.

Abbildung 9

Übersicht nachgestelltes PCI Training



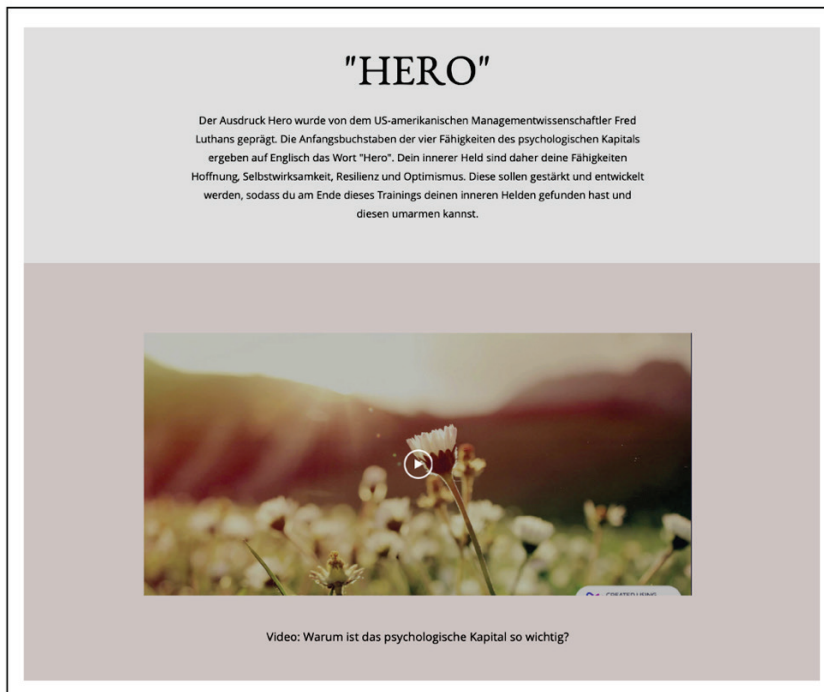
An Tag eins erfolgte zunächst eine kurze Einführung zum Ablauf der Intervention und zu dem Thema. Zudem wurden das PsyCap und die Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus definiert. An dem zweiten Reisetag sollte von den Probandinnen bzw. Probanden ein persönlich wertvolles Ziel definiert werden, mit welchem sich innerhalb der Personalentwicklungsmaßnahme beschäftigt werden sollte. Der dritte Tag diente dazu, Unterziele auf dem Weg zum Hauptziel zu definieren. An Tag vier wurden mehrere Wege zum Ziel definiert und im Anschluss daran wurde an Tag fünf entdeckt, wie eigene Talente zur Zielerreichung beitragen können. Der sechste Reisetag sollte dazu genutzt werden, um Rückschläge zu identifizieren und diese aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. An dem letzten Reisetag wurde reflektiert, wofür man dankbar ist und wie der Optimismus genutzt werden kann, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Zudem wurde die gesamte Trainingsintervention reflektiert. Auf den einzelnen Trainingsseiten der Website wird anhand von Videos und Texten erklärt, welches Thema an dem jeweiligen Tag behandelt wird. Am Ende der jeweiligen Trainingsseite wurde den Probanden ihre Reiseaufgabe für den Tag gestellt. Um zu gewährleisten, dass die Teilnehmenden die Aufgabe richtig verstanden haben, wurde diese jeweils anhand eines Beispiels dargestellt. Im Folgenden werden die einzelnen Trainingstage detaillierter beschrieben und durch Abbildungen von der Trainingswebsite dargestellt.

Der erste Reisetag

Mit einem Klick auf den Button „Dein erstes Reiseziel“ gelangten die Probandinnen und Probanden auf die erste Seite der Trainingsintervention und damit auf den ersten Reisetag. An dem ersten Trainingstag wurden die Teilnehmenden in die Intervention eingeführt, indem die Begrifflichkeiten definiert und der Sinn der Entwicklungsmaßnahme erläutert wurde. Der erste Trainingstag setzt sich aus zwei Videos zusammen. Das erste Video beginnt mit der Einführung in die Trainingsintervention und mit der Definition der Konstrukte Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus. Es wird erläutert, wie die vier Komponenten gemeinsam das übergeordnete Konstrukt PsyCap bilden. Zudem wird das Akronym Hero definiert (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). In dem zweiten Video erfuhren die Probandinnen bzw. Probanden außerdem, wieso es wichtig ist, das PsyCap zu entwickeln. In Abbildung 10 wird das anhand eines Screenshots von der Trainingswebsite dargestellt.

Abbildung 10

Nachgestelltes PCI Training: der erste Trainingstag (Eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)



Am Ende des ersten Reisetages erhält der Proband bzw. die Probandin eine Reiseaufgabe. In der ersten Reiseaufgabe wurden die Teilnehmenden aufgefordert, sich an Situationen

aus ihrem Arbeitsalltag zu erinnern, in denen sie das PsyCap schonmal angewendet haben. Sollten die Teilnehmenden sich an keine Situation erinnern können, kann auch eine Situation genannt werden, in der man sich vorstellen könnte, das PsyCap anzuwenden oder dieses zu benötigen. Die Situation sollte sich möglichst auf den Arbeitsalltag beziehen.

Der zweite Reisetag

Der zweite Trainingstag beginnt damit, dass die Reisefrage vom Vortag aufgegriffen wird. Durch ein Video wird aufgezeigt, wie das PsyCap im Arbeitskontext anwendbar ist (Luthans et al., 2008). Im Anschluss daran startet der zweite Trainingstag mit einer neuen Reiseaufgabe. Die Reiseaufgabe lautet, ein persönlich wertvolles Ziel zu identifizieren. Hierbei werden die Komponenten Hoffnung und Optimismus trainiert (Luthans et al., 2008). Die Übung zu der Komponente Hoffnung orientiert sich an drei Punkten: 1) die Zielgestaltung, 2) die Generierung mehrerer Wege, 3) die Überwindung von Hindernissen (Luthans & Broad, 2020). Am zweiten Trainingstag wurde sich auf den ersten Punkt und damit auf die Zielgestaltung konzentriert. Dabei geht es darum, dass die Teilnehmenden ein persönlich wertvolles Ziel identifizieren sollten, mit welchem sie sich im Laufe dieser Übung näher befassen (Luthans & Broad, 2020). In Abbildung 11 ist ein Screenshot der Website zu sehen, in welchem die Zielgestaltung dargestellt wird.

Wie in der Zielgestaltung beschrieben, ist zu beachten, dass das Ziel individuell, realistisch und erreichbar sein muss. Bei der Auswahl dieses Ziels müssen außerdem konkrete Endpunkte vorhanden sein, sodass der Erfolg gemessen werden kann (Luthans & Broad, 2020).


Der dritte Reisetag

Am dritten Trainingstag wurde das von den Teilnehmenden persönlich wertvolle und realistisch gesetzte Ziel in kleine Unterziele zerlegt (Luthans et al., 2008). Diese Technik stammt von dem Psychologen Charles R. Snyder (2000) und nennt sich Stepping. Bei dieser Übung wurden die Hoffnung, der Optimismus sowie die Selbstwirksamkeit der Person gleichermaßen trainiert (Luthans et al., 2008). Das Ziel dieser Übung ist es, dass sich die Teilnehmenden dem Ziel positiv annähern. Indem kleine Unterziele definiert werden, die leichter erreichbar sind als das Hauptziel, sollen bereits auf dem Weg der Zielerreichung kleine Erfolge realisiert werden können (Luthans & Broad, 2020).

Abbildung 11

Nachgestelltes PCI Training: der zweite Trainingstag (Eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)


Die Zielgestaltung

 Das persönliche Ziel identifizieren

Was kommt dir in den Sinn, wenn du an ein Ziel denkst, das du schon lange erreicht willst? Ziele können familiär, teambezogen oder auch berufsbezogen sein. Wichtig für diese Übung ist es, dass dein individuelles Ziel für dich persönlich wertvoll ist. Setze dir kein zu hohes Ziel und bleibe realistisch in dem, was du innerhalb dieser Reise in einer Woche tatsächlich erreichen kannst. Und bedenke, dass dieses Ziel dein individuelles, persönliches Ziel ist.


Dein Ziel sollte:

- Persönlich wertvoll sein
- Individuell sein
- Realistisch sein
- Messbar sein (Hast du am Ende der Woche dein Ziel erreicht oder bist du diesem näher gekommen?)
- Familiär, teambezogen oder auch berufsbezogen sein

 Beispiel einer Zielgestaltung

Eva hat schon lange das Ziel, ihr Essverhalten und ihre Ernährungsgewohnheiten umzustellen. Sie setzt sich in dieser Woche im Rahmen dieses Projektes das Ziel, weniger Süßigkeiten und Fast Food zu essen.

Eva hat einen konkreten Endpunkt gesetzt, indem Sie sich einen konkreten Zeitrahmen festgelegt hat, in dem sie darauf achten möchte, weniger Süßigkeiten und Fast Food zu sich zu nehmen. Am Ende der Woche wird sie für sich selbst ein Resümee ziehen können, ob sie für sich selbst das Ziel erreicht hat.

 Deine kleine Reiseaufgabe

Identifiziere dein persönliches Ziel und schreibe dir dieses auf einen Zettel, den du bei dir tragen oder aufhängen kannst. Der Zettel soll dich an dein persönliches Ziel erinnern.

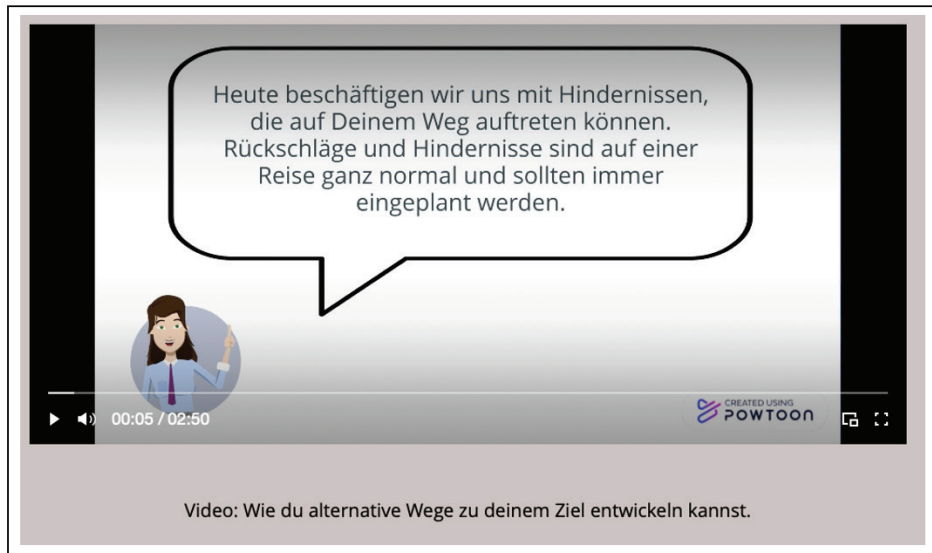
Der vierte Reisetag

Am vierten Trainingstag wurden die Hoffnung und der Optimismus der Probandinnen und Probanden trainiert (Luthans et al., 2008). Hierzu erfolgte die Generierung mehrerer Wege zur Zielerreichung (Luthans et al., 2008). An diesem Punkt sollten die Teilnehmenden darüber nachdenken, was sie daran hindern könnte, ihr gesetztes Ziel zu erreichen. Nach dieser Selbstreflexion wurden mithilfe von Beispielen in einem Video (Abbildung 12) Möglichkeiten herausgearbeitet, wie mit aufkommenden Hindernissen umgegangen werden kann (Luthans & Broad, 2020). Die Probandinnen und Probanden sollten dadurch mehrere Wege zu ihrem persönlich wertvollen Ziel entwickeln. Das Ziel dabei ist, so viele

alternative Wege wie möglich zu finden, um auf mögliche Hindernisse vorbereitet zu sein (Luthans & Broad, 2020).

Abbildung 12

Nachgestelltes PCI Training: der vierte Trainingstag (Eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)



Der fünfte Reisetag

Die Teilnehmenden der Untersuchung wurden an dem fünften Trainingstag dazu animiert herauszufinden, über welche natürlichen Talente und Stärken sie verfügen. Die erkannten Talente und Stärken sollten daraufhin näher betrachtet und mit dem persönlichen Ziel in Verbindung gebracht werden. Dadurch sollte herausgefunden werden, wie die persönlichen Talente und Stärken dabei helfen können, das Ziel leichter zu erreichen (Luthans et al., 2008). Dieser Prozess löst bei Menschen positive Emotionen und Selbstvertrauen aus. Das gesetzte Ziel scheint erreichbarer zu sein, da sich die Teilnehmenden ihrer Stärken bewusster werden (Luthans & Broad, 2020). Mit dieser Übung wurde die Selbstwirksamkeit der Person trainiert (Luthans et al., 2008).

Der sechste Reisetag

Resilienz kann am effektivsten entwickelt werden, wenn die vorhandenen Ressourcen einer Person gestärkt werden und negative sowie beispielsweise riskante Ereignisse vermieden werden (Luthans & Broad, 2020). Zu Beginn des sechsten Trainingstages wurden die Teilnehmenden aufgefordert, einen kürzlich erlittenen Rückschlag zu identifizieren

(Luthans et al., 2008). Wie stark die Teilnehmenden den Rückschlag empfunden haben, ist nicht weiter von Bedeutung. Wichtig für diese Übung ist es, dass der Rückschlag eine Entwicklung der Bewältigungsstrategien der Person fordert. Ist ein Rückschlag identifiziert, sollten die Teilnehmenden ihre unmittelbaren Reaktionen und Gefühle auf diesen Rückschlag dokumentieren. Im Anschluss daran sollte dieser Rückschlag in einem anderen Rahmen betrachtet werden. Diese Übung ist unter dem Fachbegriff Reframing bekannt und bedeutet, dass eine Situation von einer Metaebene betrachtet wird (Luthans et al., 2008). Indem die Situation aus einem anderen Blickwinkel wahrgenommen wird, verändert sich die daraus entstandene Reaktion der Person. Auf dieser Metaebene kann es den Teilnehmenden leichter fallen, alternative Reaktionen auf solche Rückschläge zu entwickeln. Um dabei realistisch zu bleiben, muss analysiert werden, was innerhalb und außerhalb der Kontrolle der Probandinnen und Probanden liegt. Dadurch, dass sich die Person für eine kurze Zeit selbst aus der Situation nimmt und diese von einer Metaebene betrachtet, können leichter verschiedene Maßnahmen zu positiveren Verhaltensweisen in Krisensituationen erarbeitet werden (Luthans et al., 2008). Die Teilnehmenden wurden ermutigt, diese Technik im Alltag anzuwenden, sobald sie einen Rückschlag erfahren haben. Durch das Wiederholen wurde das resiliente Verhalten entwickelt und verbessert. Zudem wurde auch gleichzeitig das realistische und positive Denken der Person aufrechterhalten. Das ist nur ein Beispiel für den synergetischen Effekt und den engen Zusammenhang der Komponenten des PsyCaps (Luthans et al., 2007a). Nach diesem Training sind die Teilnehmenden in der Lage, einen zukünftigen Rückschlag realistischer zu bewerten. Zudem werden die Probandinnen und Probanden einschätzen können, inwieweit sie die Kontrolle über die Situation besitzen und wie sie diese beeinflussen können. Dadurch entsteht eine höhere Resilienz und man ist in der Lage, sich von Rückschlägen schneller zu erholen.



Der siebte Reisetag

An dem siebten und damit letzten Trainingstag wurde das Thema Optimismus behandelt. Das erste Video beschäftigt sich mit den Folgen einer pessimistischen Einstellung. So kann beispielsweise aufgrund einer pessimistischen Denkweise bei Misserfolgen automatisch auf eine persönliche Ursache oder auf dauerhafte Misserfolge geschlossen werden. Das wiederum kann zu Selbstzweifeln führen sowie zu Unzufriedenheit, Leistungs- und Motivationsverlust, Stress, Burnout, zu körperlichen sowie psychischen Problemen (Luthans et al., 2013). In dem zweiten Video wurde erklärt, warum eine positive Einstellung so wichtig ist, um persönliche Ziele zu erreichen. Zum einen können durch eine realistische positive Einstellung beispielsweise Rückschläge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und positiv genutzt werden. Zudem kann ein allgemein positiver Blickwinkel dazu beitragen, Chancen für Erfolge leichter zu identifizieren und realistischer einzuschätzen (Luthans et al., 2008). In Abbildung 13 wird die letzte Reiseaufgabe dargestellt.

Abbildung 13

Nachgestelltes PCI Training: der siebte Trainingstag (Eigene Darstellung: Screenshot Trainingswebsite)

Positive Emotionen identifizieren

	Optimismus	Nach den beiden Videos über das pessimistische Denken und den Optimismus sollte dir nun klar sein, wie wichtig das positive Denken und die positiven Gedanken im Alltag und im Arbeitskontext sind, um deine Ziele zu erreichen.
	Dein kleine Reiseaufgabe	Identifiziere als deine letzte kleine Reiseaufgabe Momente, für die du dankbar bist. Gehe dafür in deinen Gedanken die letzten Wochen durch und notiere dir Momente, in denen du besonders glücklich und für welche du besonders dankbar warst.

In der letzten Reiseaufgabe wurden die Teilnehmenden aufgefordert zu reflektieren, wofür sie in ihrem Leben dankbar sind (Luthans & Broad, 2020). Mit dieser Übung sollten positive Emotionen identifiziert werden. Zudem sollte die Identifikation der positiven Emotionen den Optimismus sowie eine positive Einstellung stärken (Luthans et al., 2008). Am Ende des siebten Trainingstages und damit auch dem Ende der Trainingsintervention folgte in einem Video eine kurze Reflexion der sieben Trainingstage. Das zu Beginn gesetzte Ziel wurde aufgegriffen und die Teilnehmenden hatten die Gelegenheit zu reflektieren, wie sie sich diesbezüglich fühlen. Die Probandinnen und Probanden sollten sich damit beschäftigen, inwieweit sie ihr Ziel erreicht haben. Zudem wurde angemerkt, dass es nicht wichtig ist, ob das Ziel bereits in den sieben Tagen erreicht wurde, sondern dass jeder einzelne Schritt zu dem Ziel wichtig ist. Mit diesen Übungen erfolgte ein positiver Abschluss der Trainingsinterventionen.

3.5.3 Erstes Leitfadeninterview

Das erste Leitfadeninterview wurde vor der Trainingsintervention durchgeführt. Dabei sollten neben den demografischen Daten, die aktuelle Arbeitssituation und die Erwartungen an das PsyCap Training erfasst werden. Die Fragen aus dem ersten Leitfadeninterview werden in Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 14

Der erste Interviewleitfaden

Interviewleitfaden: Erste Befragung	
1. Einführungsfragen: Demografische Daten	
1.1	Wie alt sind Sie?
1.2	Welchen Beruf üben Sie aktuell aus?
1.3	Welche Stellung üben Sie aktuell in Ihrem Unternehmen aus?
1.4	Üben Sie aktuell eine leitende Position in Ihrem Unternehmen aus?
2. Hauptfragen: Aktuelles Empfinden und Erwartungen	
2.1	Denken Sie bitte an Ihren Arbeitsplatz und nennen Sie mir, ohne groß zu überlegen die ersten Gefühle, die Sie dabei empfinden.
2.2	Haben Sie sich bereits in der Vergangenheit mit dem Thema PsyCap oder einer der vier Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus auseinandergesetzt? (Falls ja, inwieweit? / Falls nein, warum nicht?)
2.3	Wie könnten die vier Komponenten des psychologischen Kapitals: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus Ihrer Meinung nach positiv für den Arbeitsalltag genutzt werden?
2.4	Haben Sie Ihrer Meinung nach hinsichtlich Ihres psychologischen Kapitals noch Entwicklungspotenzial? (Falls ja, in welchen Bereichen? / Falls nein, nennen Sie mir Gründe warum sie das Denken.)
2.5	Was erwarten Sie aktuell von der Trainingsintervention? Mit welchen Erwartungen gehen Sie dieses an?
3. Abschlussfragen	
3.1	Gibt es noch etwas, dass Sie gerne sagen oder anmerken möchten, bevor Sie mit dem Training beginnen?

Das erste Leitfadeninterview beginnt mit den Einführungsfragen. Die Teilnehmenden wurden nach ihrem Alter, ihrem Beruf und zu ihrer aktuellen Stellung im Unternehmen befragt. Des Weiteren wurden die Teilnehmenden befragt, ob sie eine leitende Position ausüben. Diese demografischen Daten wurden erfasst, um bei der Auswertung die Stichprobe besser beschreiben und einordnen zu können. Nach den Einführungsfragen folgten die Hauptfragen. Zu Beginn wurden die Teilnehmenden zu ihren Gefühlen, bezogen auf ihren aktuellen Arbeitsplatz, befragt. Dadurch sollte festgestellt werden, ob der Arbeitsplatz eher als belastend oder als positiv wahrgenommen wird. Durch die Frage 2.2 sollte

herausgefunden werden, ob sich die Probandinnen bzw. Probanden in der Vergangenheit bereits mit dem Thema PsyCap beschäftigt oder sich schon in diesem Bereich weitergebildet haben. Die Frage wurde nach dem vierten Interview umformuliert, da sich herausgestellt hat, dass es den Befragten trotz vorheriger Definition des PsyCap schwerfiel, auf diese Frage zu antworten. Die Frage wurde daher von „Haben Sie sich bereits in der Vergangenheit mit dem Thema PsyCap auseinandergesetzt?“ auf „Haben Sie sich bereits in der Vergangenheit mit dem Thema PsyCap oder einer der vier Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus auseinandergesetzt?“ umformuliert. So verhielt es sich auch mit der Frage 2.3. Hier wurde die Formulierung nach dem vierten Interview von „Wie könnte das PsyCap Ihrer Meinung nach positiv für den Arbeitsalltag genutzt werden?“ auf „Wie könnten die vier Komponenten des psychologischen Kapitals: Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus Ihrer Meinung nach positiv für den Arbeitsalltag genutzt werden?“ angepasst. Mit dieser Frage sollte herausgefunden werden, ob die Teilnehmenden bereits Strategien des PsyCaps anwenden oder ob sie sich die Anwendung und den Nutzen daraus vorstellen können. Das aktuelle Entwicklungspotenzial der Probandinnen und Probanden wurde in Frage 2.4 erfasst. Die letzte Hauptfrage bezieht sich auf die Erwartungen der Befragten bezogen auf die Trainingsintervention. Dadurch sollte erfasst werden, mit welcher Einstellung die Teilnehmenden das Training angehen. Vor Beginn des Trainings wurden die Probandinnen und Probanden dazu motiviert, allgemeine Gedanken oder Anmerkungen, die sie zu dem Thema haben, mitzuteilen.

3.5.4 Zweites Leitfadeninterview

Das zweite Leitfadeninterview findet nach der Durchführung des PCI Trainings statt. Das Interview beginnt mit den Einführungsfragen zur Funktionalität des Trainings. Danach folgen die Hauptfragen, durch die die möglichen Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahme und Gründe dafür erfragt werden sollten. Im Anschluss daran wurden die aus der Literatur deduktiv abgeleiteten Kategorien Stressempfinden, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung abgefragt. Dadurch sollte festgestellt werden, ob sich diese Kategorien durch das Training gemäß der Literatur erhöht haben (Avey et al., 2011). Zudem sollten mögliche Gründe für diesen Effekt erfasst werden. Zum Ende des Interviews erfolgte eine Abschlussfrage. Die Fragen des zweiten Leitfadeninterviews werden in Abbildung 15 dargestellt.

Abbildung 15

Der zweite Interviewleitfaden

Interviewleitfaden: Zweite Befragung	
1. Einführungsfragen: Funktionalität des Trainings	
1.1	Bitte erzählen Sie mir zu Beginn, wie Sie sich nach der Durchführung der Trainingsinterventionen fühlen.
1.2	Wie kamen Sie mit der Durchführung der Trainingsintervention zurecht?
1.3	Gab es bei der Durchführung der Trainingsintervention Probleme? (Falls ja, welche?)
1.4	Wie kamen Sie mit der Trainingswebsite zurecht? (Aufbau Videos und die Beispiele)
1.5	Haben Sie die Übungen wie vorgeschrieben täglich ausgeführt oder waren Sie zwischendurch neugierig und haben geschaut, was am nächsten Tag auf Sie zukommt?
1.6	Wie hat das Selbstlernkonzept für Sie persönlich funktioniert?
2. Hauptfragen: Auswirkungen und mögliche Gründe und Zusammenhänge für Veränderungen	
2.1	Wie haben Sie sich während des Trainings gefühlt?
2.2	Würden Sie sagen, dass Sie innerhalb des Trainings Ihrem persönlich definierten Ziel nähergekommen sind?
2.3	Was für Gründe gibt es dafür, dass Sie Ihrem Ziel nähergekommen sind, beziehungsweise nicht nähergekommen sind?
2.4	Was fanden Sie an der Trainingswoche sinnvoll?
2.5	Wie würden Sie das begründen?
2.6	Was fanden Sie an der Trainingswoche nicht sinnvoll?
2.7	Welche Gründe würden Sie dafür nennen?
2.8	Welche Auswirkungen hatte das PsyCap Training auf Sie persönlich?
2.9	Was denken Sie, warum hatte das PsyCap Training solche Auswirkungen auf Sie persönlich?
2.10	Welche Auswirkungen konnten Sie durch die Trainingsintervention auf Ihren Arbeitsalltag feststellen?
2.11	Welche Gründe würden Sie dafür nennen?
2.12	Welche positiven Schlüsse können Sie für sich aus der Trainingsintervention ziehen?

2.13	Wie würden Sie das begründen?
2.14	Welche negativen Schlüsse können Sie für sich aus der Trainingsintervention ziehen?
2.15	Welche Gründe würden Sie dafür nennen?
2.16	Welche Übungen aus der Trainingsintervention werden Sie in Ihren Alltag integrieren?
2.17	Aus welchem Grund werden Sie diese Übungen in Ihren Alltag integrieren?
2.18	Welche Übungen werden Sie nicht in Ihren Alltag übernehmen?
2.19	Wie würden Sie das begründen?
2.20	Aus welchem Grund denken Sie, wäre es sinnvoll die Entwicklung des PsyCap von Menschen als Personalentwicklungsmaßnahme zu implementieren?
3. Deduktiv gebildete Kategorien aus der Literatur	
Kategorie: Stressempfinden	
3.1	Welche Veränderungen bezogen auf Ihren Umgang mit Stress konnten Sie nach dem Training feststellen?
3.2	Welche Gründe würden Sie dafür nennen, dass diese Veränderung stattgefunden hat?
Kategorie: Arbeitszufriedenheit	
3.3	Welche Veränderungen bezogen auf Ihre Arbeitszufriedenheit konnten Sie nach dem Training feststellen?
3.4	Welche Gründe würden Sie dafür nennen, dass diese Veränderung stattgefunden hat?
Kategorie: Arbeitsleistung	
3.5	Konnten Sie nach dem Training eine Veränderung bezogen auf Ihre Arbeitsleistung feststellen und falls ja welche?
3.6	Welche Gründe würden Sie dafür nennen, dass diese Veränderung stattgefunden hat?
4. Abschlussfrage	
4.1	Gibt es ansonsten noch etwas von Ihrer Seite, dass Sie zu dem Thema sagen oder anmerken möchten?

Durch die Einführungsfragen 1.1 bis 1.6 wurde erfasst, wie die teilnehmenden Personen mit dem Training und dessen Handhabung zurechtgekommen sind. Unter anderem sollte das mit der Frage nach dem Aufbau und der Durchführung der Trainingsintervention festgestellt werden. Durch diese Fragen wurden die positiven sowie negativen Aspekte bezüglich der Durchführung des Trainings erfasst. Zudem konnte herausgefunden werden, ob und warum bestimmte Probleme während des Trainings aufgetreten sind und erwartete Effekte aus der Literatur daher möglicherweise nicht eingetreten sind. Mit der Frage 1.5 sollte herausgefunden werden, ob die Probandinnen und Probanden das Training nach den Vorgaben Tag für Tag absolviert haben oder ob sie von der Reihenfolge abgewichen sind. Des Weiteren wurde mit der Frage 1.6 geprüft, ob die Teilnehmenden mit dem Selbstlernkonzept zurechtgekommen sind.

Durch die Hauptfragen 2.1 bis 2.20 sollte herausgefunden werden, ob sich bei den Probandinnen und Probanden durch das Training Einstellungs- und Verhaltensänderungen eingestellt haben. Zudem sollten mögliche Gründe und Zusammenhänge dafür aufgezeigt werden. Das Ziel ist es, durch weitere gezielte Fragen herauszufinden, warum gewisse Verhaltens- und Einstellungsänderungen eingetreten sind. Die Gründe und Zusammenhänge dafür sollen betrachtet werden. Die Fragen zu den Auswirkungen des Trainings sind in dem Fragebogen in Abbildung 15 zur besseren Übersichtlichkeit in oranger Farbe markiert. Mögliche Gründe und Zusammenhänge dafür wurden in Grün markiert.

Die erste Hauptfrage zielte auf die Gefühle der Teilnehmenden während der Trainingsintervention ab. Durch die Antworten sollte herausgefunden werden, ob sich die Gefühle der Probandinnen und Probanden während der Trainingsintervention verändert haben und worauf dies zurückzuführen ist. Die Fragen 2.2 „Würden Sie sagen, dass Sie innerhalb des Trainings Ihrem persönlich definierten Ziel nähergekommen sind?“ und 2.3 „Was für Gründe gibt es dafür, dass Sie Ihrem Ziel nähergekommen sind / nicht nähergekommen sind?“ wurden nach dem ersten Leitfadeninterview nachträglich hinzugefügt. Dadurch sollte herausgefunden werden, ob das Ziel, das sich die Person in der Trainingsintervention gesetzt hat, auch erreicht wurde. Dabei sollte nicht direkt nach dem Ziel gefragt werden. Es wurde angenommen, dass wenn die Teilnehmenden ihr persönlich gesetztes Ziel verraten möchten, in dieser Frage die Chance dafür geboten wird. Durch die Fragen 2.4 bis 2.7 sollte herausgefunden werden, was die Probandinnen bzw. Probanden an der Trainingsintervention als sinnvoll beziehungsweise als nicht sinnvoll empfanden und was die Gründe hierfür waren.

Die Teilnehmenden wurden zudem befragt, welche Auswirkungen das Training auf sie persönlich und ihren Arbeitsalltag gehabt hat sowie welche positiven und negativen Schlüsse aus der Trainingsintervention gezogen werden können. Auch hier wurden die Gründe dafür erfragt. Mit den Fragen 2.17 bis 2.19 wurden die Probandinnen und Probanden befragt, welche der Übungen sie aus dem Training in ihren Alltag übernehmen

würden bzw. welche nicht, sowie nach den jeweiligen Gründen dafür. Als letzte Hauptfrage wurden die Teilnehmenden gefragt, aus welchen Gründen es ihrer Meinung nach wichtig wäre, die Entwicklung des PsyCaps als Entwicklungsmaßnahme in Unternehmen zu implementieren. Bei der anschließenden Auswertung der Interviews wurden mithilfe der Antworten auf die Fragen im Hauptteil induktive Oberkategorien gebildet und damit die bereits deduktiv aus der Literatur gebildeten Oberkategorien ergänzt.

Nach den Hauptfragen wurden in dem zweiten Leitfadeninterview in Frage 3.1 bis 3.6 die aus der Literatur deduktiv abgeleiteten Kategorien Stressempfinden, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung abgefragt. Dadurch sollte herausgefunden werden, ob sich die deduktiv gebildeten Oberkategorien aus der Literatur bestätigen und sich diese durch die durchgeführten Trainingsinterventionen verändert haben (Avey et al., 2011). Zum einen wurden die Probandinnen und Probanden gefragt, ob sie eine Veränderung in ihrem Stressempfinden, der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung wahrgenommen haben und welche Gründe sie dafür nennen würden. Die in den Fragebogen aufgenommenen deduktiven Kategorien wurden auf drei Kategorien begrenzt. Die Wahl der drei deduktiven Kategorien aus der Literatur lässt sich damit begründen, dass insbesondere diese drei Kategorien aufgrund ihrer Häufigkeit in den verschiedenen Studien als relevant wahrgenommen wurden. Zudem sollten möglichst viele induktive Kategorien gebildet werden. Um eine Beeinflussung der Teilnehmenden zu vermeiden, sollten diese auf möglichst wenig bereits bestehende deduktiv gebildete Kategorien befragt werden.

Bei der Abschlussfrage bekommen die Teilnehmenden mit der Frage 4.1 „Gibt es ansonsten noch etwas von Ihrer Seite, was Sie zu dem Thema sagen oder anmerken möchten?“ die Möglichkeit, sich offen zu äußern.

3.6 Datenauswertung

Das Kapitel zur Datenauswertung gibt einen Überblick über die gewählte Auswertungsmethode und den Analyseprozess der Interviews.

3.6.1 Der PCQ

Der durchgeführte PCQ Fragebogen wurde gemäß der Beschreibung von Luthans et al. (2007) ausgewertet. In dem Scoring Key aus der Research Permission von Luthans et al. (2007) wird vorgeschrieben, dass die Punkte der genannten Antworten auf der 6 Punkte Likert Skala addiert werden müssen, um den PsyCap Wert der Person zu erhalten. In dieser Forschungsarbeit wurden die Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus einzeln ausgewertet, um die Veränderung jeder einzelnen Komponente darstellen zu können. Als der Hauptvergleichswert gilt jedoch der Gesamtwert der Komponente PsyCap. Drei der 24 Fragen waren mit dem Buchstaben R für Reserved

gekennzeichnet. Diese Antworten mussten in umgekehrter Reihenfolge bewertet werden. Das betrifft die drei Fragen mit der Nummer 13, 20 und 23. Gemäß der Vorgabe aus der Research Permission (Luthans et al., 2007) mussten diese bei der Auswertung folgend bewertet werden: Eine eins wird als eine sechs gezählt, andersrum wird eine sechs als eine eins gezählt. Bewertet ein Proband bzw. eine Probandin mit einer fünf, wird diese als zwei gezählt und umgekehrt. Eine drei zählt als eine vier und eine vier als eine drei. Die Daten wurden mit dem Programm Microsoft Excel ausgewertet.

3.6.2 Die Transkription

Die Interviewdaten wurden mit einem Tonband aufgezeichnet. Es wurde Datenmaterial von insgesamt 271 Minuten erhoben. Damit wurden circa 30 Minuten Datenmaterial je Proband aufgezeichnet. Die Tonbandaufnahmen wurden maschinengeschrieben transkribiert. Die Transkription der Interviews ist nach Vorlage des inhaltlichen-semantischen Transkriptionsverfahren nach Dresing und Pehl (2008) erfolgt. Diese Art der Transkription zeichnet sich dadurch aus, dass die Sprache geglättet wird und der Fokus auf dem semantischen Inhalt des verschriftlichen Interviews liegt. In Abbildung 16 werden die Transkriptionsregeln dargestellt.

Abbildung 16

Darstellung der Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl

I	= Interviewer bzw. Interviewerin
B	= Mitarbeitende
(.)	= Pause etwa 1 Sekunde
(..)	= Pause etwa 2 Sekunden
(...)	= Pause etwa 3 Sekunden
(Zahl)	= Pause der Sekundenanzahl
(Lachen)	= Emotionale Äußerung wie lachen oder seufzen werden in Klammern dargestellt
/	Abbruchkennzeichen bei abgebrochenen Sätzen
Hhm (bejahend)	Zustimmung
Hhm (verneinend)	Verneinung

Die interviewende Person wurde zur schnelleren Identifikation mit dem Kürzel I und die interviewte Person mit dem Kürzel B gekennzeichnet. Sprechpausen wurden mit Punkten dargestellt, die in Klammern gesetzt wurden. Die Anzahl der Punkte stellt die Länge der

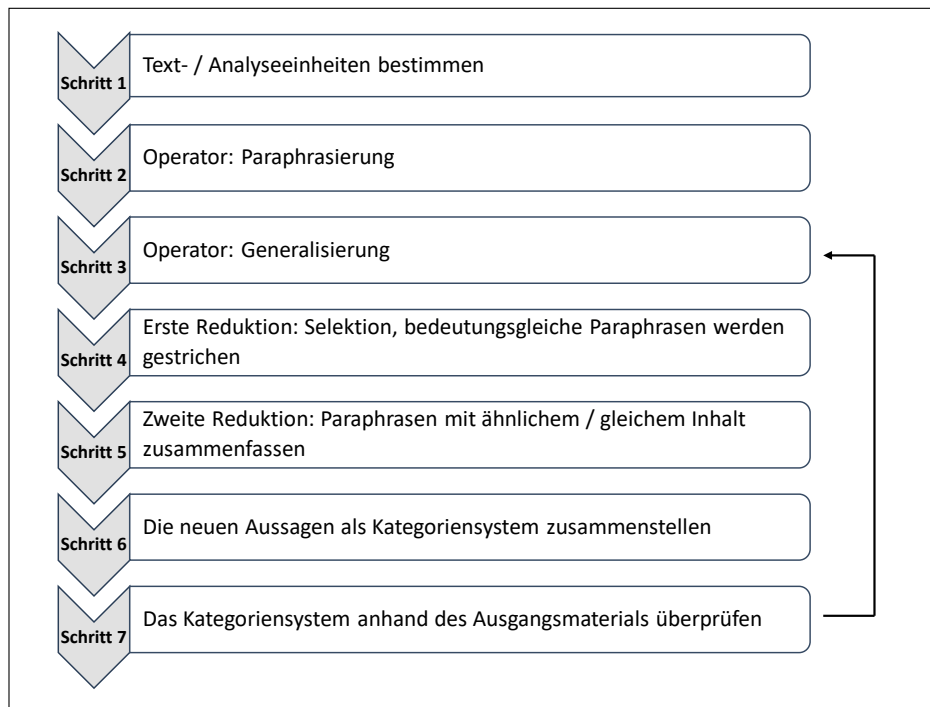
Sprechpause dar. Am Ende eines jeden Absatzes steht die Zeitmarke der aufgezeichneten Tonbandaufnahme. Bei abgebrochenen Sätzen wurde ein Abbruchkennzeichen gesetzt, das durch das Zeichen Slash dargestellt wird.

3.6.3 Der Analyseprozess der Leitfadeninterviews

Die Textdaten, die durch die Transkription gewonnen wurden, werden im nächsten Schritt für die Analyse vorbereitet. Da im Rahmen dieser Auswertung überwiegend induktive Kategorien gebildet werden sollten, wurde die Analysetechnik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring angewendet (Mayring P., 2015). Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es, ein Kategoriensystem zu entwickeln, das die einzelnen Kategorien abstrakt repräsentiert und zueinander in Beziehung setzt (Mayring P., 2015). Dies geschieht durch die Bestimmung von unter- und übergeordneten Kategorien. In der Abbildung 17 wird der Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse kurz in ihren sieben Schritten dargestellt.

Abbildung 17

Ablauf der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (eigene Darstellung nach Mayring, 2015)



Beim ersten Schritt wird die Analyseeinheit bestimmt. Diese ausgewählte Textstelle wird daraufhin paraphrasiert, hierbei wird der Text sauber wiedergegeben, indem sich auf die Kernaussage konzentriert wird. Der nächste Schritt und damit ein weiterer Operator ist die Generalisierung, hierbei wird der Text auf ein einheitliches Sprachniveau angepasst. Mithilfe dieser beiden genannten Operatoren wird der Text gekürzt und die wichtigsten Erkenntnisse und Informationen aus den Interviews gefiltert. Im fünften Schritt findet eine erneute Reduktion der Kategorien statt. Dazu wird das Abstraktionsniveau weiter heraufgesetzt (Mayring P., 2015). Die Aussagen werden hierbei interviewübergreifend geprüft, zusammengefasst und reduziert, um die Aussagen zu generalisieren. Im sechsten Schritt wird aus diesen zusammengefassten Aussagen ein Kategoriensystem gebildet. Daraufhin wird im letzten Schritt das aus dem Datenmaterial erstellte Kategoriensystem anhand des Ausgangsmaterials überprüft. Bei Unstimmigkeiten können die Kategorien in diesem Schritt erneut angepasst werden. Die Kategoriensysteme der beiden Interviews mit den jeweiligen Ankerbeispielen befinden sich im Anhang dieser Forschungsarbeit.

Das erste Interview wurde vor der Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt. Das zweite Interview wurde nach der siebentägigen Trainingsintervention durchgeführt. Die beiden Interviews wurden separat voneinander ausgewertet. Die Auswertung und die beiden Leitfadeninterviews werden in den folgenden Unterkapiteln separat voneinander dargestellt. Gebildete Kategorien aus den Leitfadeninterviews wurden in beiden Auswertungen mit dem Kürzel K und der jeweiligen Nummer bezeichnet.

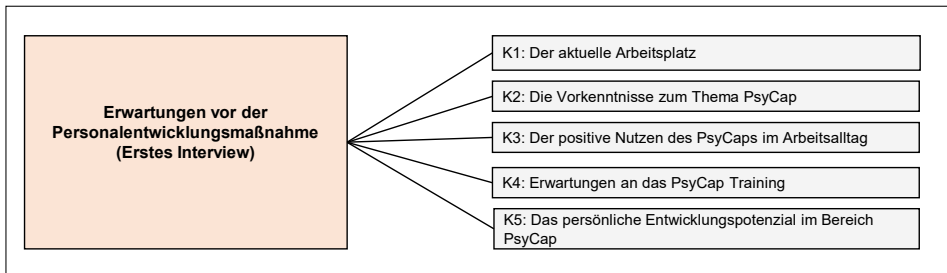
3.6.4 Analyseprozess erstes Leitfadeninterview

Das erste Interview wurde gemäß der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet (Mayring P., 2015). Bei der Kategorienbildung wurde sich an den Fragen aus dem Leitfadeninterview orientiert. Für das erste Interview wurde ein separates Kategoriensystem erstellt. Das Kategoriensystem setzt sich aus fünf Oberkategorien zusammen. Diese Oberkategorien wurden induktiv gebildet. Die gebildeten Oberkategorien des Datenmaterials werden in Abbildung 18 dargestellt und im Ergebnisteil dieser Forschungsarbeit definiert.

Die Oberkategorien wurden als K1, K2, K3, K4 und K5 bezeichnet. Die Ergebniskategorien des ersten Interviews sollten Aufschluss zu dem aktuellen Verhalten, der Einstellung sowie der Erwartungen der Probandinnen und Probanden vor der Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme geben. Zudem sollte die Stichprobe durch das erste Interview besser definiert werden können.

Abbildung 18

Kategorienbaum erstes Interview



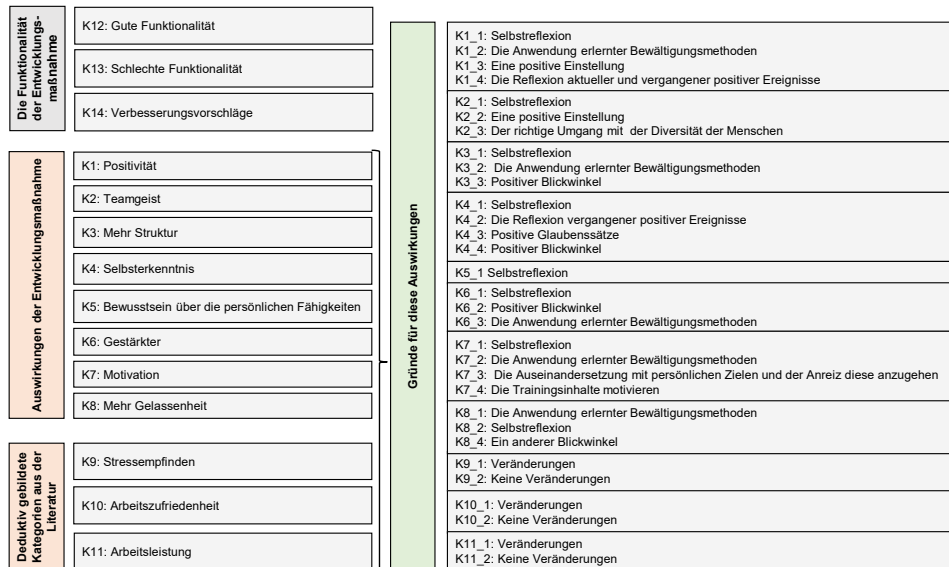
3.6.5 Analyseprozess zweites Leitfadenterview

Durch die Analyse der Textdaten des zweiten Interviews sollten die beiden Forschungsfragen, die zu Beginn dieser Forschungsarbeit gestellt wurden, beantwortet werden. Die Textdaten wurden, wie zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, gemäß der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Bei der Auswertung wurden die gewonnenen Ergebniskategorien den beiden Forschungsfragen zugeordnet. Dabei wurde für jede der beiden Forschungsfragen ein separates Kategoriensystem aus den Ergebniskategorien erstellt. Im ersten Schritt der Datenauswertung wurde sich auf die erste Forschungsfrage konzentriert, da die erste Forschungsfrage die Grundlage für die zweite Forschungsfrage bildet. Das Kategoriensystem der zweiten Forschungsfrage bezieht sich demnach auf die Ergebniskategorien der ersten Forschungsfrage. Jede Kategorie des Kategoriensystems wurde mit den aussagekräftigsten Ankerbeispielen aus den Textdaten ergänzt. Die beiden Kategoriensysteme des zweiten Interviews befinden sich im Anhang dieser Forschungsarbeit. In Abbildung 19 wird die Zuordnung der Kategorien grafisch dargestellt.

Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf die Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahme. Dazu zählen auch die vorab bereits deduktiv gebildeten Kategorien aus der Literatur. Die induktiv gebildeten Kategorien wurden mit der Nummerierung K1 bis K8 bezeichnet. Bei den Kategorien K9 bis K11 handelt es sich um die drei deduktiv vorab aus der Literatur gebildeten Kategorien. Diese werden nach der Analyseform Strukturierung/ deduktive Kategorienanwendung ausgewertet (Mayring P., 2015). Dabei wurde jede Kategorie genau definiert. Des Weiteren wurde zugeordnet, welche Textbestandteile zu der jeweiligen Kategorie zählen. Es werden Textstellen als Beispiele für die jeweiligen Kategorien aufgeführt (Mayring P., 2015). Die Gründe für die aus der Literatur deduktiv gebildeten Auswirkungen, werden wieder nach dem zuvor beschriebenen induktiven Ansatz der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

Abbildung 19

Der Kategorienbaum zweites Interview



Die zweite Forschungsfrage baut auf der ersten Forschungsfrage auf und stellt die Gründe für die zuvor induktiv gebildeten Auswirkungen dar. Die Hintergründe der Auswirkungen werden mit K1_1 bis K11_2 bezeichnet. Hierbei wurde darauf geachtet, die jeweiligen Auswirkungsgründe und Zusammenhänge den entsprechenden Auswirkungen zuordnen zu können.

Eine weitere separate und übergeordnete Oberkategorie beschreibt die Funktionalität des Trainings. Das ist mitunter dafür wichtig, um herauszufinden, ob die Personalentwicklungsmaßnahme von den Teilnehmenden korrekt ausgeführt werden konnte.

4 Ergebnisse

Im Ergebniskapitel dieser Forschungsarbeit werden die Ergebniskategorien dargestellt. Zu Beginn werden die Ergebnisse der beiden Messungen des PCQ Fragebogens abgebildet. Im Anschluss daran werden die Ergebniskategorien der beiden Leitfadenterviews vorgestellt und definiert.

4.1 Die Ergebnisse des Psychological Capital Questionnaire

Die Messung des PCQ Fragebogens wurde vor und nach der Trainingsintervention durchgeführt. Damit sollte als zusätzliche Kontrollvariable gemessen werden, ob sich das PsyCap der Probandinnen und Probanden nach der Personalentwicklungsmaßnahme verändert hat. Wie in Kapitel 3.5.1 beschrieben, handelt es sich bei dem PCQ um einen Selbsteinschätzungsbogen. Mit der Messung wird daher die selbst eingeschätzte subjektive Wahrnehmung bezogen auf die eigene Einstellung und das Verhalten vor und nach der Trainingsmaßnahme gemessen. In Tabelle 2 werden die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden dargestellt.

Tabelle 2

Messung der PsyCap Werte der Teilnehmenden vor und nach dem PCI Training mit dem PCQ

Person	Komponente	Datum	Erste Messung	Datum	Zweite Messung	Differenz
B1	PsyCap	08.11.21	106	16.11.21	120	14
	Selbstwirksamkeit		28		30	2
	Hoffnung		22		30	8
	Resilienz		28		32	4
	Optimismus		28		28	0
B2	PsyCap	21.11.21	104	28.11.21	103	-1
	Selbstwirksamkeit		28		29	1
	Hoffnung		21		23	2
	Resilienz		24		24	0
	Optimismus		31		27	-4
B3	PsyCap	18.11.21	97	29.11.21	112	15
	Selbstwirksamkeit		25		27	2
	Hoffnung		24		29	5
	Resilienz		23		27	4
	Optimismus		25		29	4
B4	PsyCap	19.11.21	107	29.11.21	116	9
	Selbstwirksamkeit		26		29	3
	Hoffnung		27		29	2
	Resilienz		28		29	1
	Optimismus		26		29	3

B5	PsyCap	22.11.21	121	29.11.21	120	-1
	Selbstwirksamkeit		34		34	0
	Hoffnung		29		29	0
	Resilienz		27		30	3
	Optimismus		31		27	-4
B6	PsyCap	24.11.21	114	06.12.21	122	8
	Selbstwirksamkeit		30		32	2
	Hoffnung		29		31	2
	Resilienz		27		29	2
	Optimismus		28		30	2
B7	PsyCap	24.11.21	98	08.12.21	107	9
	Selbstwirksamkeit		23		23	0
	Hoffnung		26		30	4
	Resilienz		29		29	0
	Optimismus		20		25	5
B8	PsyCap	08.12.21	86	15.12.21	104	18
	Selbstwirksamkeit		26		28	2
	Hoffnung		23		30	7
	Resilienz		19		24	5
	Optimismus		18		22	4
B9	PsyCap	13.12.21	122	23.12.21	128	6
	Selbstwirksamkeit		35		36	1
	Hoffnung		30		33	3
	Resilienz		28		30	2
	Optimismus		29		29	0

In der ersten Spalte der Tabelle werden die Teilnehmernummern der Probandinnen und Probanden dargestellt. In der nächsten Spalte werden die einzelnen Komponenten des PsyCaps aufgeführt. Die Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus werden einzeln dargestellt. Das PsyCap bildet die Gesamtveränderung. In der dritten Spalte folgt das Datum der ersten Messung durch den PCQ, der vor der Personalentwicklungsmaßnahme stattgefunden hat. Die nächste Spalte listet die Werte der ersten PsyCap Messung auf. Daraufhin folgt in der fünften Spalte das Datum der zweiten Messung durch den PCQ. Diese Messung fand nach der Durchführung der Trainingsintervention statt. Die gemessenen Werte werden in der Spalte sechs der Tabelle dargestellt. Die letzte Spalte zeigt die Differenz der beiden Messzeitpunkte an. Daraus kann abgelesen werden, ob sich die PsyCap Werte der Person nach der Entwicklungsmaßnahme verändert haben. Es konnte festgestellt werden, dass sich bei den teilnehmenden Personen B1, B3, B4, B6, B7, B8 und B9 der subjektiv empfundene Gesamtwert des PsyCaps nach dem Training erhöht hat. Bei den Teilnehmenden mit den Nummern B2 und B5 hat sich der Gesamtwert des persönlich empfundenen PsyCap nach der Personalentwicklungsmaßnahme minimal verringert. Bei Proband B1 hat sich der PsyCap Wert von 106 auf 120 erhöht. Bei der Komponente Optimismus hat keine Veränderung stattgefunden. Bei den

anderen drei Komponenten des PsyCaps konnte eine Erhöhung festgestellt werden. Die einzelnen Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus können sich unabhängig voneinander verändern. So verändern sich bei Person B2 die Komponenten Hoffnung und Selbstwirksamkeit zwar positiv, die Resilienz verändert sich jedoch überhaupt nicht und der Optimismus nimmt ab. Insgesamt nimmt der Wert des PsyCaps ab. Bei der Person B2 hat sich der PsyCap Wert von 104 auf 103 verringert. Bei den Probanden B3 und B4 haben sich die vier Komponenten des PsyCaps und damit der PsyCap Wert insgesamt erhöht. Bei Proband B3 hat sich der Wert von 97 auf 112 und bei Proband B4 von 107 auf 116 erhöht. Eine zweite Abnahme des PsyCap Wertes fand bei Proband B5 statt. Der PsyCap Wert hat sich von 121 auf 120 verringert. Selbstwirksamkeit und Hoffnung weisen keine Veränderung auf. Die Resilienz ist gestiegen und der Optimismus hat abgenommen. Die PsyCap Werte der teilnehmenden Person B6 haben sich nach der Personalentwicklungsmaßnahme von 114 auf 122 erhöht. Insgesamt sind die Werte aller vier Komponenten des PsyCaps gestiegen. Bei Proband B7 ist zu erkennen, dass sich die Hoffnung und der Optimismus erhöht haben, bei der Selbstwirksamkeit und der Resilienz hat keine Veränderung stattgefunden. Das PsyCap ist insgesamt von 98 auf 107 gestiegen. Die stärkste Veränderung hat bei Proband B8 stattgefunden. Hier hat sich der PsyCap Wert von 86 auf 104 erhöht. Proband B9 weist positive Veränderungen bezüglich der Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Resilienz auf. Der Optimismus hat sich nicht verändert. Der PsyCap Wert hat sich insgesamt erhöht.

4.2 Die Ergebniskategorien des ersten Leitfadeninterviews

Die Ergebniskategorien aus dem ersten Interview, das vor der Personalentwicklungsmaßnahme stattgefunden hat, werden in Abbildung 20 grafisch dargestellt.

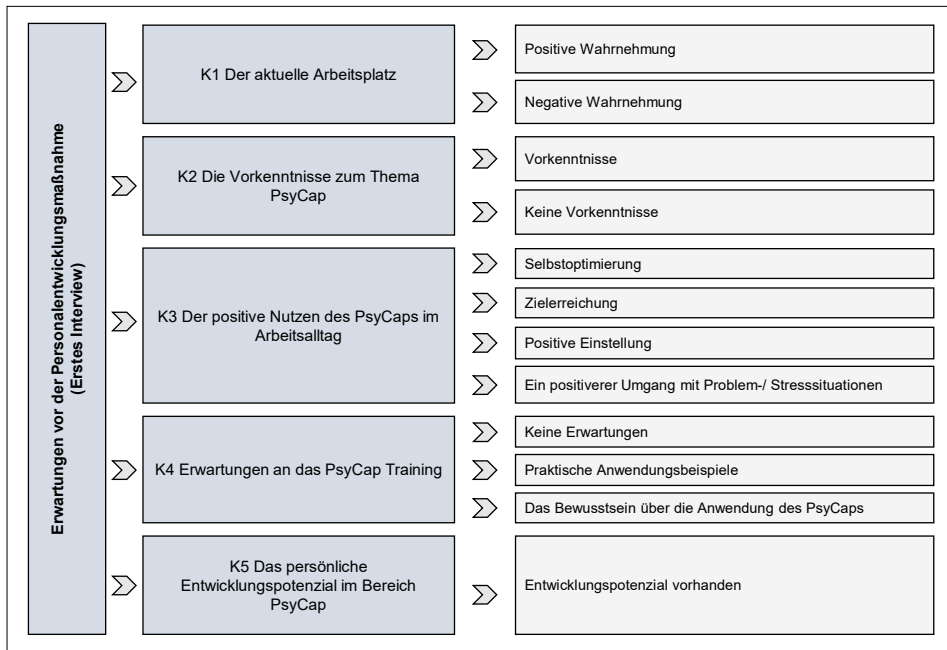
Die Oberkategorien aus dem ersten Interview bilden das Erleben und Verhalten der Probandinnen und Probanden vor der Personalentwicklungsmaßnahme ab. Aus dem Datenmaterial des ersten Interviews konnten fünf Oberkategorien gebildet werden. Dazu zählen die Wahrnehmung des aktuellen Arbeitsplatzes, die Vorkenntnisse im Bereich des PsyCaps, die Vorstellung über den positiven Nutzen des PsyCaps im Arbeitsalltag, die Erwartungen an das PsyCap Training sowie das subjektiv empfundene Entwicklungspotenzial hinsichtlich des PsyCaps.

Der Kategorie K1 wurden alle Aussagen zugeordnet, die die Wahrnehmung des aktuellen Arbeitsplatzes betreffen. Diese Kategorie wurde wiederum in die positive und die negative Wahrnehmung unterteilt. Die positive Wahrnehmung des aktuellen Arbeitsplatzes wird unter anderem durch folgendes Ankerbeispiel definiert: „Angenehm und eine gute Arbeitsatmosphäre, es ist immer lustig.“ (Interview B4_1, Z. 20 ff.). Die negative Wahrnehmung wird unter anderem durch einen stressigen und chaotischen Arbeitsplatz be-

schrieben (Interview B8_1, Z. 14 ff.). Insgesamt haben 7 der 9 Teilnehmenden eine positive Wahrnehmung bezogen auf ihren aktuellen Arbeitsplatz. Lediglich 2 der 9 Teilnehmenden nehmen ihren aktuellen Arbeitsplatz als negativ wahr.

Abbildung 20

Die Ergebniskategorien des ersten Interviews



Die zweite Oberkategorie K2 beinhaltet die Vorkenntnisse im Bereich des PsyCaps. Diese Oberkategorie zeigt auf, welche der Probanden sich bereits vor der Teilnahme an der Untersuchung mit dem Thema PsyCap beschäftigt haben. 6 der 9 teilnehmenden Personen haben bisher noch keine Vorkenntnisse, „ne, da höre ich jetzt das erste Mal davon, da habe ich mich bisher noch nicht mit beschäftigt.“ (Interview B4_1, Z. 26 ff.). Drei Personen geben an, bereits Vorkenntnisse in diesem Bereich gesammelt zu haben. Unter anderem wurde das Thema bereits im Studium behandelt, „ja. Durch das Studium bin ich ganz oft schon in Kontakt gekommen mit Resilienz und Selbstwirksamkeit.“ (Interview B8_1, Z. 18 ff.).

Eine weitere Oberkategorie, die gebildet werden konnte, war der erwartete positive Nutzen des PsyCap Trainings im Arbeitsalltag. Die Unterkategorien dazu sind die Selbstoptimierung, die Zielerreichung, eine positive Einstellung sowie ein positiverer Umgang mit Problem- oder Stresssituationen. Die Probandinnen bzw. Probanden gaben an, dass eine

Selbstoptimierung stattfinden könnte: „Ja ich denke, es könnte mich in meiner Selbstwirksamkeit auch stärken und auch in meinem Optimismus und denke es könnte mich schon positiv beeinflussen.“ (Interview B2_1, Z. 30 ff.). Zudem wurde angegeben, dass Ziele durch die Erhöhung des PsyCaps eventuell schneller erreicht werden könnten (Interview B5_1, Z. 26 ff.). Als eine weitere Unterkategorie wurde eine positivere Einstellung angegeben, „ja, dass man generell mit mehr Elan und einer positiven Grundeinstellung ran geht. Das einem die Sachen etwas einfacher fallen.“ (Interview B6_1, Z. 33 ff.). Als weiterer Nutzen des PsyCaps im Arbeitsalltag wurde ein verbesserter Umgang mit Stresssituationen genannt: „Ja also gerade durch den Optimismus und durch die Resilienz glaube ich hat das eine ganz gute Wirkung miteinander, die ja nicht nur dazu führt, dass ich positive zukünftige Ereignisse erwarte, sondern dass ich durch die Resilienz halt viel besser mit stressigen Ereignissen umgehen kann. Oder eben auch mit Rückschlägen. Sowohl privat wie auch beruflich.“ (Interview B8_1, Z. 24 ff.).

In der Oberkategorie K4 wird dargestellt, welche Erwartungen die Probandinnen und Probanden an das PsyCap Training hatten. 7 der 9 Probanden hatten keine Erwartungshaltung, waren jedoch interessiert an dem, was bei dem Training auf sie zukommt, „also ich gehe hier erwartungslos rein und lass mich überraschen, was passieren wird.“ (Interview B1_1, Z. 34 ff.). Zudem wurden von einer Person praktische Anwendungsbeispiele erwartet: „Ich könnte mir einfach vorstellen, dass es so eine Art praktische Beispiele und Methoden gibt, wie ich die verschiedenen Komponenten selbst stärken kann. Zum Beispiel durch Reflexion verschiedener Situationen, die einem im Alltag begegnet sind.“ (Interview B8_1, Z. 36 ff.). Des Weiteren erwarteten die Teilnehmenden, dass sie durch die Personalentwicklungsmaßnahme ein verstärktes Bewusstsein über die Anwendung des PsyCaps erlernen (Interview B9_1, Z. 45 ff.).

Die letzte Oberkategorie des ersten Interviews ist das persönliche Entwicklungspotenzial der Probandinnen und Probanden. Dabei haben sich die Teilnehmenden hinsichtlich ihres Entwicklungspotenzials, bezogen auf ihr PsyCap, selbst eingeschätzt. Acht Personen gaben an, Entwicklungspotenzial in diesem Bereich zu besitzen: „Ich glaube, man kann sich immer entwickeln. Also genauso wie dieser Spruch, man lernt nie aus“ (Interview B3_1, Z. 74 ff.). Lediglich Proband B1 gab an, kein Entwicklungspotenzial hinsichtlich des PsyCaps bei sich selbst zu erkennen.

4.3 Die Ergebniskategorien des zweiten Leitfadeninterviews

In diesem Kapitel werden die Ergebniskategorien des zweiten Interviews dargestellt und definiert. Wie bereits in Kapitel 3.6.5. abgebildet, setzt sich das zweite Interview aus vier übergeordneten Oberkategorien zusammen. Zu diesen übergeordneten Oberkategorien zählen die Funktionalität der Personalentwicklungsmaßnahme, die Auswirkungen der Trainingsmaßnahme, die induktiv gebildeten Kategorien sowie die Gründe und die

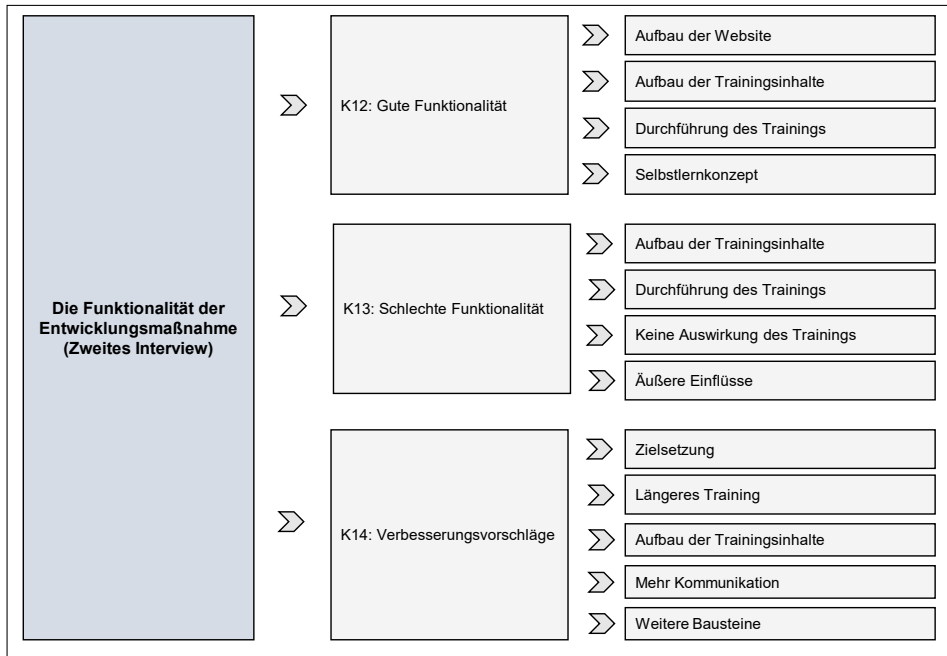
Zusammenhänge für die genannten Auswirkungen. In dem ersten Unterkapitel werden die Ergebnisse zu der Funktionalität des Trainings dargestellt. Darauf folgen im zweiten Unterkapitel die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage, dieses Kapitel beinhaltet auch die deduktiv gebildeten Kategorien aus der Literatur. Im letzten Unterkapitel werden die Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage dargestellt.

4.3.1 Die Funktionalität der Personalentwicklungsmaßnahme

In Abbildung 21 werden die Oberkategorien zu der Funktionalität der nachgestellten PCI Trainingsintervention abgebildet.

Abbildung 21

Die Ergebniskategorien des zweiten Interviews: die Funktionalität der Personalentwicklungsmaßnahme



Die Kernaussagen der Leitfadeninterviews wurden in folgende drei Oberkategorien eingeteilt: K12 gute Funktionalität, K13 schlechte Funktionalität und K14 Verbesserungsvorschläge. Die Oberkategorie K12 beschreibt die gute Funktionalität des Trainings und wurde in der Auswertung weiter unterteilt in die Unterkategorien: Aufbau der Website, Aufbau der Trainingsinhalte, Durchführung des Trainings und des Selbstlernkonzepts. Bezüglich des Aufbaus der Website gaben die Probandinnen bzw. Probanden an, dass diese übersichtlich gestaltet war: „Nein, alles sehr gut mit der Website und den Videos.“

Ja hat mich gut durchgeführt." (Interview B9_2, Z. 45 ff.). Zu den Trainingsinhalten wurde angegeben, dass diese übersichtlich und selbsterklärend waren (Interview B4_2, Z. 27 ff.). Durch die Beispiele in den Videos wurden die Reiseaufgaben beispielhaft dargestellt, das wurde von den Teilnehmenden als sinnvoll empfunden (Interview B6_2, Z. 62 ff.). Die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme wurde als problemlos angegeben: „Ja also ich konnte jeden Tag alles durchführen. Ich habe das Training meistens abends gemacht. Genau." (Interview B4_2, Z. 20 ff.). Das Einräumen von festen Trainingszeiträumen wurde als positiv wahrgenommen (Interview B8_2, Z. 10 ff.). Durch das Selbstlernkonzept konnte das Training leicht in den Alltag integriert werden, „achso, das hat mir sehr gut gefallen. Weil ich es dadurch sehr gut in meinen persönlichen Alltag integrieren konnte und damit auf keinen anderen angewiesen war." (Interview B8_2, Z. 32 ff.).

Die Oberkategorie K13 schlechte Funktionalität erfasst die Aussagen der Probandinnen und Probanden bezogen auf Probleme in der Funktionalität der Personalentwicklungsmaßnahme. Die Oberkategorie konnte in folgende Unterkategorien zusammengefasst werden: Aufbau der Trainingsinhalte, Durchführung des Trainings, keine Auswirkung des Trainings, äußere Einflüsse. Als negativer Punkt wurde bezüglich der Trainingsinhalte unter anderem angegeben, dass die Trainingsinhalte als selbstverständlich angesehen wurden. Die Trainingsinhalte werden bereits unterbewusst angewendet, „dann war ich ein bisschen überrascht, über gewisse Sachen, dass das irgendwelche Themen sind, wo ich meine, die sind selbstverständlich. Und ich war halt überrascht, dass man so was sozusagen niederschreibt oder auch irgendwie jemand anderen beibringt, wovon ich ausging, dass es eher eine Selbstverständlichkeit wäre oder ist.“ (Interview B3_2, Z. 13 ff.). In Bezug auf die Durchführung der Trainingsintervention wurde angegeben, dass es einzelnen Probandinnen bzw. Probanden am ersten Tag der Trainingsintervention schwerfiel in das Thema zu finden: „Eigentlich nicht (.) Ich glaube wirklich, die einzige Schwierigkeit war an Tag eins. Da erst mal reinzukommen und den Anfang zu finden.“ (Interview B2_2, Z. 43 ff.). Zudem wurde angegeben, dass die persönliche Zielsetzung schwergefallen ist (Interview B7_2, Z. 38 ff.). Durch eine private Zielsetzung können die Auswirkungen im Arbeitskontext beeinflusst werden: „Nein, also dadurch, dass ich mir ein privates Ziel ausgesucht habe und nichts für die Arbeit, muss ich da jetzt Nein sagen. Aber vielleicht kommt das ja mal in Zukunft, dass ich das gebrauchen kann." (Interview B6_2, Z. 108 ff.). Des Weiteren wurde angegeben, dass auch äußere Einflüsse den Effekt der Trainingsintervention beeinflussen können (Interview B5_2, Z. 61 ff.).

Die dritte Oberkategorie K14 Verbesserungsvorschläge beinhaltet Aussagen der Probandinnen und Probanden über mögliche Verbesserungen und Chancen, die bezüglich der Personalentwicklungsmaßnahme vorgenommen werden könnten. Die Oberkategorie wurde in die Unterkategorien Zielsetzung, längeres Training, Aufbau der Trainingsinhalte, mehr Kommunikation sowie weitere Bausteine unterteilt. So wurde angegeben, dass es bei der Zielsetzung wichtig ist, ein realistisches Ziel zu setzen: „Eigentlich nicht,

man darf halt seine Ziele nicht zu hoch stapeln, so gesagt. Aber eigentlich negativ, kann ich mir nicht vorstellen, nein. Also ich jetzt zumindest nicht nein." (Interview B1_2, Z. 120 ff.). Ein Teil der Teilnehmenden hätte sich ein längeres Training gewünscht: „Ja voll schade, dass das nur sieben Tage waren. Ich hätte es gerne noch ein bisschen länger gemacht." (Interview B8_2, Z. 213 ff.). Einerseits wurde sich mehr Theorie gewünscht (Interview B7_2, Z. 215 ff.), andererseits wurden die Videos in ihrer Länge als zu lang wahrgenommen (Interview B5_2, Z. 29 ff.). Die Mehrzahl der Teilnehmenden gab an, das Selbstlernkonzept als gut empfunden zu haben. (Interview B4_2, Z. 40 ff.). Andererseits gab es Probandinnen und Probanden, die sich mehr Kommunikation gewünscht hätten, „ja, vielleicht, wenn wir zum Beispiel einen Kurs hätten, da hätte ich dich fragen können: „was meinst du“. Weil manchmal brauche ich von anderen Leuten so Feedback." (Interview B7_2, Z. 67 ff.). Ein weiterer Vorschlag war, dem PsyCap eine weitere Komponente hinzuzufügen. Dafür wurde von Proband B9 als weitere Komponente Mut für Veränderungen vorgeschlagen (Interview B9_2, Z. 273 ff.).

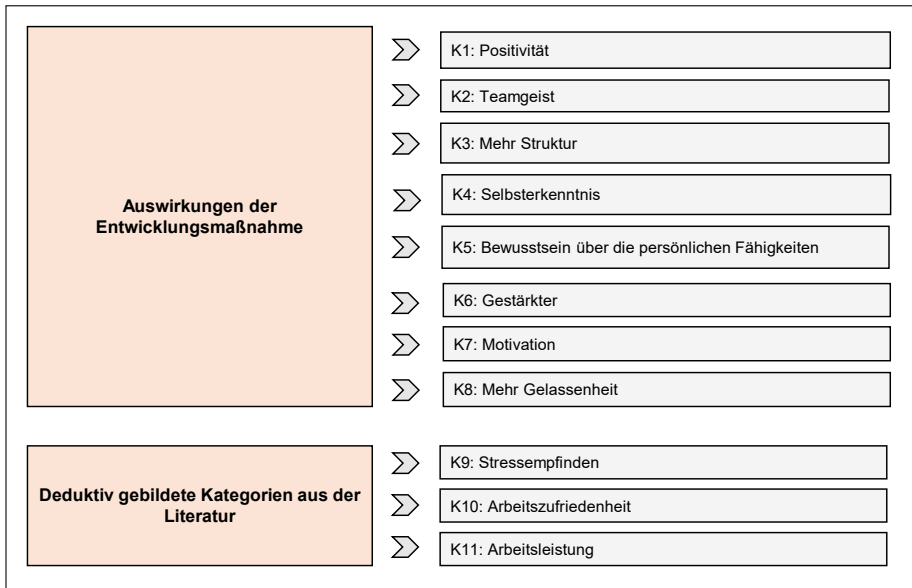
4.3.2 Die Ergebniskategorien der ersten Forschungsfrage

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Textdaten zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage dargestellt. Es sollte durch die geführten Leitfadeninterviews herausgefunden werden, welche Auswirkungen die Entwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des PsyCaps auf die Einstellung und das Verhalten der Probanden hatte, um damit die erste Forschungsfrage beantworten zu können. In Abbildung 22 werden die Ergebniskategorien zu der ersten Forschungsfrage dargestellt.

Als erste Auswirkung wurde die Oberkategorie K1 Positivität gebildet. Daraus konnten die folgenden Unterkategorien gebildet werden: Der positive Gefühlszustand und die positive Einstellung. Die Teilnehmenden beschreiben als Auswirkung der Personalentwicklungsmaßnahme einen positiven Gefühlszustand. Die eigenen Gefühle wurden von den Teilnehmenden nach dem Training positiver wahrgenommen: „Also ich muss sagen, mir geht es definitiv nach dem Training besser, gefühlstechnisch." (Interview B1_2, Z. 159 ff.). Zudem berichteten die Probandinnen bzw. Probanden von einer positiveren Einstellung. Die positivere Einstellung kann durch folgendes Ankerbeispiel dargestellt werden: „Ich habe halt so das Gefühl, dass ich etwas optimistischer geworden bin." (Interview B8_2, Z. 92 ff.). Des Weiteren wurde angegeben, dass bei Rückschlägen mit einer positiveren Einstellung reagiert wurde, „und einfach insgesamt optimistischer bin, wenn mal was nicht so gut funktioniert." (Interview B4_2, Z. 72 ff.).

Abbildung 22

Die Ergebniskategorien des zweiten Interviews: erste Forschungsfrage



„Also ich muss sagen, mir geht es definitiv nach dem Training besser, gefühlstechnisch.“

Interview B1_2

Die zweite Oberkategorie, die aus dem Datenmaterial gebildet werden konnte, ist der erhöhte Teamgeist. Es konnten folgende Unterkategorien gebildet werden: die zwischenmenschliche Kommunikation und die gemeinsame Leistung im Team. Von den Probandinnen und Probanden wurde angegeben, dass die zwischenmenschliche Kommunikation durch das Training verbessert wurde (Interview B7_2, Z. 178 ff.). Zudem wurden das Gemeinschaftsgefühl und der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe gestärkt: „Egal mit wem ich jetzt arbeiten sollte, auch mit jemandem den ich vielleicht nicht so mag oder verstehe, ich einfach trotzdem das Beste gebe, mit dem Mitarbeiter (...) oder als Team einfach gut fungieren werde. Und wenn es mal Stress geben sollte, wie gesagt, wir sind ja noch ein Team, wo wir einander immer noch helfen können.“ (Interview B1_2, Z. 111 ff.).

” Ich fühle mich reflektierter und auch ein bisschen klarer und vielleicht ein Stück weit strukturierter.

Interview B8_2

Die Teilnehmenden gaben in den Interviews an, durch das Training über mehr Struktur zu verfügen, „gut. Ich fühle mich reflektierter und auch ein bisschen klarer und vielleicht ein Stück weit strukturierter.“ (Interview B8_2, Z. 7 ff.). Unterkategorien, die anhand der Leitfadenterviews gebildet werden konnten, sind: Mehr Struktur bezogen auf die Zielerreichung, eine strukturiertere Arbeitsweise sowie externe Einflüsse. Demnach wurde angegeben, dass bei der Zielplanung und Erreichung mehr Struktur vorhanden ist (Interview B5_2, Z. 136 ff.). Zudem wurde durch die erlernten Methoden aus dem Training eine strukturiertere Arbeitsweise verinnerlicht (Interview B9_2, Z. 285 ff.). Es wurde angegeben, dass mehr Struktur nicht nur von einem Selbst, sondern auch von externen Faktoren abhängen kann. So müssen die Rahmenbedingungen gegeben sein, um ein Ziel strukturiert erreichen zu können (Interview B5_2, Z. 7 ff.).

Die vierte Oberkategorie K4 ist die Selbsterkenntnis. Dazu konnten als Unterkategorien das Bewusstsein über das aktuelle Selbst und die Erhöhung des Selbstwertgefühls gebildet werden. Als Auswirkung wird das Bewusstsein über das aktuelle Selbst beziehungsweise der aktuellen Situation und der Bedürfnisse genannt: „Wo ich mal wieder in mich gehen konnte, um zu schauen, wo stehe ich gerade und wer bin ich gerade.“ (Interview B2_2, Z. 109 ff.). Zudem konnte aus den Interviews entnommen werden, dass bei einigen Probandinnen und Probanden eine Erhöhung des Selbstwertgefühls stattgefunden hat: „Das ich daraus mit mehr Selbstwertgefühl rausgehe.“ (Interview B2_2, Z. 155 ff.) Situationen werden mit weniger Selbstzweifeln angegangen, „so generell also, ich geh an Dinge mit weniger Selbstzweifeln dran.“ (Interview B8_2, Z. 93 ff.).

Eine weitere Oberkategorie, die gebildet werden konnte, ist das verstärkte Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten. Das beinhaltet unter anderem die intensive Beschäftigung mit der eigenen Person (Interview B2_2, Z. 168 ff.). Unterkategorien, die gebildet werden konnten, waren das Entwicklungspotenzial und das Bewusstsein über die bereits vorhandenen Fähigkeiten. Durch die Trainingsintervention konnte das persönliche Entwicklungspotenzial erkannt werden: „Das man halt die Möglichkeit hat, an sich zu arbeiten und dass man erst mal kuckt, was kann ich selbst machen, bevor man vielleicht zu sehr auf andere schimpft. Also es hat schon ein paar gute Tipps gehabt, wie man Probleme angehen kann.“ (Interview B6_2, Z. 112 ff.). Zudem wurde als Auswirkung das Bewusstsein über die bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken genannt, „auch das mit den Stärken. Weil ich mir ja, wie gesagt, nicht so bewusst war über meine persönlichen Stärken. Ja sich da mal Gedanken drüber zu machen, das fand ich auch sehr hilfreich.“ (Interview B4_2, Z. 60 ff.).

„ Ja, persönlich würde ich sagen, einfach, dass ich (..) ja mich nicht mehr so schnell unterkriegen lasse und ja vor allem halt das mit den Rückschlägen, dass ich das ein bisschen anders sehen kann.

Interview B4_2

Als eine weitere Auswirkung der Trainingsintervention wurde von den Probanden angegeben, gestärkter zu sein. Zum einen wurde beschrieben, dass eine emotionale Stärkung stattgefunden hat, durch welche die Probanden widerstandsfähiger wurden: „Ja, persönlich würde ich sagen, einfach, dass ich (..) ja mich nicht mehr so schnell unterkriegen lasse und ja vor allem halt das mit den Rückschlägen, dass ich das ein bisschen anders sehen kann.“ (Interview B4_2, Z. 71 ff.). Zum anderen wurde aber auch aus der Unternehmenssicht eingeschätzt, dass Unternehmen erfolgreicher sind, bei welchen die Angestellten über ein hohes psychologisches Kapital verfügen (Interview B9_2, Z. 218 ff.).

„ Es macht einfach ein gutes Gefühl, sich ein Ziel vor Augen zu halten und mal darüber nachzudenken, an was man arbeiten könnte, was seine Ziele wären.

Interview B1_2

Die Oberkategorie K7 ist die Motivation. Diese beschreibt den Anreiz, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen bzw. eine bestimmte Aufgabe anzugehen. Unter der Oberkategorie wurden folgende Unterkategorien gebildet: Die Motivation bezüglich der Zielsetzung, die allgemeine Motivation und die Motivation bezogen auf die Trainingsinhalte. Die Auswirkung tritt unter anderem bei der Zielsetzung ein, „es macht einfach ein gutes Gefühl, sich ein Ziel vor Augen zu halten und mal darüber nachzudenken, an was man arbeiten könnte, was seine Ziele wären.“ (Interview B1_2, Z. 62 ff.). Die Motivation wurde nach dem Training als erhöht wahrgenommen: „Also ich muss sagen, dass ich wirklich so von Tag zu Tag motivierter war.“ (Interview B4_2, Z. 44 ff.). Auch die Trainingsinhalte selbst, so zum Beispiel die Musik, wirkte auf einzelne der Teilnehmenden motivierend (Interview B9_2, Z. 68 ff.).

”Also ich muss sagen, dass ich wirklich so von Tag zu Tag motivierter war.

Interview B4_2

Eine weitere Auswirkung, die durch die Probanden genannt wurde, war die gesteigerte Gelassenheit. Mehr Gelassenheit beschreibt eine innere Ausgeglichenheit, insbesondere in Problemsituationen. Bei den Unterkategorien wurde zwischen mehr Gelassenheit in Stresssituationen und einem verringerten Druck auf die eigene Person unterschieden. Stresssituationen wurden in der Regel ruhiger und kontrollierter angegangen (Interview B8_2, Z. 67 ff.). Zudem wurde angegeben, dass der persönliche Druck auf die eigene Person abgenommen hat: „Und mit dem Zwischenziel, das hat mir was gebracht, dass man sich nicht zu sehr unter Druck setzt.“ (Interview B5_2, Z. 70 ff.).

Neben den acht induktiv gebildeten Kategorien werden nun die Ergebnisse der drei deduktiv aus der Literatur gebildeten Oberkategorien dargestellt.

”Eine große Veränderung hat es jetzt nicht gegeben. Aber eine gewisse Struktur zu schaffen, gibt mir Sicherheit.

Interview B9_2

Die erste deduktiv gebildete Oberkategorie ist K9 Stressempfinden. Sechs Probandinnen bzw. Probanden gaben an, dass bei ihnen eine positive Veränderung im Hinblick auf ihr Stressempfinden stattgefunden hat. Das Stressempfinden nahm ab und dadurch waren die Teilnehmenden weniger stressanfällig: „Ich würde sagen, dass ich mich nicht mehr so leicht stressen lasse. Sondern alles eher etwas lockerer sehe und positiver.“ (Interview B4_2, Z. 124 ff.). Drei der Teilnehmenden gaben an, dass durch das Training keine oder nur wenig Veränderung in Bezug auf das Stressempfinden stattgefunden hat: „Eine große Veränderung hat es jetzt nicht gegeben. Aber eine gewisse Struktur zu schaffen, gibt mir Sicherheit.“ (Interview B9_2, Z. 231 ff.).

**” Ich bin auf jeden Fall schon zufriedener geworden.
Ich bin auch zuversichtlicher, was weitere
Arbeitserfolge angeht.**

Interview B8_2

Die zweite deduktiv gebildete Oberkategorie K10 ist die Arbeitszufriedenheit. Fünf der Teilnehmenden gab an, eine Veränderung bezogen auf die Arbeitszufriedenheit festzustellen. Es konnte eine höhere Zufriedenheit festgestellt werden: „Ich bin auf jeden Fall schon zufriedener geworden. Ich bin auch zuversichtlicher, was weitere Arbeitserfolge angeht.“ (Interview B8_2, Z. 190 ff.). Zudem wurden positive Verknüpfungen zu dem aktuellen Arbeitsplatz hergestellt (Interview B1_2, Z. 180 ff.). Die restlichen vier Teilnehmenden konnte keine Veränderung feststellen, „bisher noch nicht, aber ich bin der starken Überzeugung, dass sich das noch einstellen wird.“ (Interview B2_2, Z. 221 ff.).

Die letzte deduktiv gebildete Oberkategorie ist K11, die Arbeitsleistung. Die Mehrzahl der Teilnehmenden gab an, dass bisher keine Veränderung in der Arbeitsleistung wahrgenommen werden konnte (Interview B1_2, Z. 179 ff.). Jedoch konnten veränderte Verhaltensweisen festgestellt werden: „Also das jetzt nicht direkt, aber also auf die Arbeitsleistung hat es direkt jetzt nicht so eine große Veränderung gehabt. Sondern es ging grad wirklich um die Verhaltensweisen, um die Arbeitsweise drum rum.“ (Interview B8_2, Z. 201 ff.). Drei der Teilnehmenden konnten eine positive Veränderung hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Einstellung zum Arbeitsplatz feststellen. Bei den Personen hat sich die Leistungsfähigkeit positiv verändert: „Ja, ich war länger leistungsfähig.“ (Interview B5_2, Z. 239 ff.)

4.3.3 Die Ergebniskategorien der zweiten Forschungsfrage

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage dargestellt. Die zweite Forschungsfrage baut auf der ersten Forschungsfrage auf. Aufgrund dessen werden in Abbildung 23 die Oberkategorien der ersten Forschungsfrage aus dem Kapitel 4.3.2. abgebildet. Die Kategorien der zweiten Forschungsfrage beschäftigen sich mit den Gründen für die genannten Auswirkungen. In der Abbildung werden auf der linken Seite die Oberkategorien der Auswirkungen dargestellt. Auf der rechten Seite werden die Oberkategorien der Gründe und Zusammenhänge abgebildet.

Abbildung 23

Die Ergebniskategorien des zweiten Interviews: zweite Forschungsfrage

Auswirkungen der Entwicklungsmaßnahme	Gründe für diese Auswirkungen
K1: Positivität	K1_1: Selbstreflexion K1_2: Die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme K1_3: Eine positive Einstellung K1_4: Die Reflexion aktueller und vergangener positiver Ereignisse.
K2: Teamgeist	K2_1: Selbstreflexion K2_2: Eine positive Einstellung K2_3: Der richtige Umgang mit der Diversität der Menschen
K3: Mehr Struktur	K3_1: Selbstreflexion K3_2: Die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme K3_3: Positiver Blickwinkel
K4: Selbsterkenntnis	K4_1: Selbstreflexion. K4_2: Die Reflexion vergangener positiver Ereignisse. K4_3: Positive Glaubenssätze. K4_4: Positiver Blickwinkel
K5: Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten	K5_1 Selbstreflexion
K6: Gestärkter	K6_1: Selbstreflexion K6_2: Positiver Blickwinkel K6_3: Die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme
K7: Motivation	K7_1: Selbstreflexion K7_2: Die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme K7_3: Die Auseinandersetzung mit den persönlichen Zielen und der Anreiz diese anzugehen. K7_4: Die Trainingsinhalte motivieren
K8: Mehr Gelassenheit	K8_1: Die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme K8_2: Selbstreflexion K8_4: Ein anderer Blickwinkel

Wie in der Abbildung 23 dargestellt wurden für die Oberkategorie K1 Positivität folgende Gründe und Zusammenhänge genannt: die Selbstreflexion, die Anwendung erlernter Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme, eine positive Einstellung sowie die Reflexion aktueller und vergangener positiver Ereignisse. Die Teilnehmenden gaben als Gründe für die Auswirkung der Positivität zum einen die Selbstreflexion an. Durch die Reflexion wurden die persönlichen Ziele bewusster und das wirkte positiv auf die Probandinnen bzw. Probanden (Interview B1_2, Z. 51 ff.). Das wird unter anderem durch folgendes Ankerbeispiel definiert: „Wenn man sich einfach mit sich selbst beschäftigt oder sich Ziele macht.“ (Interview B1_2, Z. 51 ff.). Durch das Erlernen von Bewältigungsmethoden und Methoden zur Zielerreichung wurde die Positivität der Teilnehmenden gestärkt: „Also ich denke, dass ich durch das Training an sich gelernt habe besser mit Problemen und Hindernissen umzugehen und ja das auch, wenn man mal einen Rückschlag hat, dass man nicht gleich aufgeben sollte. Und es einfach insgesamt positiver sehen sollte.“ (Interview B4_2, Z. 54 ff.). Zudem hat die Entwicklung einer insgesamt positiveren Einstellung durch die Trainingsintervention dazu geführt, dass mehr Positivität empfunden wurde: „Weil ich mich bei manchen Sachen schnell habe verunsichern lassen, also gerade bei Rückschlägen. Ich finde das am wichtigsten, dass man in Zukunft da vielleicht anders ran geht und ja sich nicht so schnell runterziehen lässt. Sondern einfach immer versucht, das Positive zu sehen. Und ich denke, wenn man insgesamt eine positive Einstellung hat, dann kann man auch einfach mehr erreichen.“ (Interview B4_2, Z. 103 ff.). Mit einer positiveren Einstellung wird eine grundsätzlich positive Erwartungshaltung an die verschiedenen Lebensbereiche beschrieben. Durch das Training wurden

die Probanden dazu gebracht, vergangene und aktuelle positive Ereignisse zu reflektieren und diese bewusster wahrzunehmen, „ganz einfach, weil die Punkte, die hier aufgeführt sind, meine Maxime sind und das heißt, ich konzentriere mich einfach immer darauf, aus einer Situation das Positive mitzunehmen.“ (Interview B9_2, Z. 154 ff.). Die Reflexion positiver Erlebnisse steigerte den Optimismus und die Positivität der Probandinnen bzw. Probanden.

Die zweite Auswirkung ist der erhöhte Teamgeist. Dieser wird durch die Teilnehmenden zum einen durch die Selbstreflexion begründet. Durch die Beschäftigung mit sich selbst können Methoden zur Entlastung von Stress identifiziert werden. Das führt dazu, dass auch die Arbeit mit anderen Personen und somit die Arbeit im Team verbessert wird (Interview B1_2, Z. 104 ff.). Durch das Training haben die Probandinnen bzw. Probanden eine positivere Einstellung und damit einen positiveren Blick auf den Arbeitsalltag entwickelt. Das erhöht den Teamgeist insofern, dass die positiven Effekte gesehen werden, welche bei der Zusammenarbeit mit anderen Menschen entstehen (Interview B3_2, Z. 213 ff.). Laut Proband B7 muss die Diversität der Menschen erfasst werden, um jeder Person gerecht zu werden und damit die Funktionalität in Gruppen zu erhöhen: „Ich finde, dass man mehrere Sachen in Firmen machen sollte, dass das besser funktioniert. Weil wir sind alle verschiedene Menschen und da muss man irgendwie ein Gleichgewicht finden zwischen den Leuten.“ (Interview B7_2, Z. 186 ff.)

Die Auswirkung K3 mehr Struktur wurde durch die Teilnehmenden unter anderem durch die Selbstreflexion begründet. Durch die intensive Beschäftigung mit sich selbst und den persönlichen Zielen, konnten weitere Schritte besser geplant werden (Interview B3_2, Z. 115 ff.). Durch die erlernten Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme konnte mehr Struktur entwickelt werden: „Also ja, ich würde sagen, weil zuvor das eher weniger strukturiert war bei mir. Und ja, das Training hat mir einfach geholfen, dass ich organisierter bin und das besser strukturiert ist.“ (Interview B4_2, Z. 87 ff.). Durch die erlernten Methoden in der Personalentwicklungsmaßnahme, konnte ein erhöhter Fokus auf das Wesentliche entwickelt werden (Interview B6_2, Z. 129 ff.). Zudem wurde durch die Trainingsintervention ein positiver Blickwinkel eingenommen. Dadurch verstärkten sich für die Probandinnen bzw. Probanden die positiven Seiten einer Zielerreichung und das führte zu einer strukturierteren Arbeitsweise (Interview B7_2, Z. 160 ff.).

Die Selbsterkenntnis begründet sich laut den Teilnehmenden aus der Selbstreflexion. Innerhalb der Trainingsintervention haben sich die Probandinnen bzw. Probanden Zeiträume geschaffen, um sich selbst zu reflektieren, „wo ich mal wieder in mich gehen konnte, um zu schauen, wo stehe ich gerade und wer bin ich gerade. Und ich denke das geht so häufig im Alltag einfach verloren.“ (Interview B2_2, Z. 109 ff.). Zudem wurden die persönlich positiven Seiten verstärkt wahrgenommen und damit ein verbessertes

Selbstbild entwickelt: „Ich sehe mich wieder von einer ganz anderen Seite muss ich sagen. Also ich war in letzter Zeit, bevor ich damit angefangen habe, war ich eigentlich hauptsächlich schlecht gelaunt. Und dadurch, dass ich mich in der Woche auch wirklich mal wieder mit meinen positiven Seiten auseinandergesetzt habe, habe ich mal wieder ein ganz anderes Bild von mir selbst bekommen. Ein positives sozusagen. Weil man sich halt mit seinen positiven Seiten und seinen Stärken auseinandersetzt.“ (Interview B2_2, Z. 128 ff.). Durch die Selbstreflexion konnten außerdem dysfunktionale Gedankenmuster identifiziert und gelöst werden (Interview B8_2, Z. 109 ff.). Ein weiterer Grund für die erhöhte Selbsterkenntnis nach dem Training wurde die Beschäftigung mit vergangenen positiven Lebensereignissen genannt (Interview B7_2, Z. 135 ff.). Durch die Reflexion konnte bei den Teilnehmenden ein anderes Bild auf sich Selbst und die eigene Selbstwirksamkeit entstehen. Auch positive Glaubenssätze haben dazu beigetragen, "bei Tag fünf, das fünfte Reiseziel, den Satz fand ich so einprägsam: Du bist großartig, so wie du bist. Also da habe ich wirklich so gedacht, schön. Also selbst, wenn ich mir den Satz selbst vorlese, hat das schon so viel bei mir bewegt. Deswegen fand ich das voll toll." (Interview B2_2, Z. 123 ff.). Ein positiver Blickwinkel hilft, die positiven Seiten an schwierigen Situationen zu sehen und die persönlichen Eigenschaften bzw. das eigene Selbstbild zu verbessern (Interview B7_2, Z. 146 ff.).

” Ja, weil man sich selbst auch mal regelmäßig reflektiert. Und schaut, was kann man anders machen und was kann man besser machen. Wo besteht noch Handlungsbedarf.

Interview B2_2

Eine weitere Auswirkung, die genannt wurde, ist das Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten. Als ein Grund hierfür wird die Selbstreflexion genannt. Die Teilnehmenden gaben an, dass mithilfe der Selbstreflexion das persönliche Entwicklungspotenzial erkannt wurde: „Ja, weil man sich selbst auch mal regelmäßig reflektiert. Und schaut was kann man anders machen und was kann man besser machen. Wo besteht noch Handlungsbedarf.“ (Interview B2_2, Z. 200 ff.). Die persönlichen Stärken wurden bewusster, "ja ich denke es ist immer wichtig, dass man sich über seine persönlichen Stärken bewusst ist. Und auch wie man die einsetzen kann.“ (Interview B4_2, Z. 64 ff.). Durch die Trainingsmaßnahme beschäftigten sich die Teilnehmenden außerdem mit ihrer persönlichen Zielerreichung und welche Zwischenziele gesetzt werden können. Das hilft insofern, dass erkannt wird, welche persönlichen Fähigkeiten bei der Zielerreichung bewusst eingesetzt werden können (Interview B3_2, Z. 137 ff.).

Die Probandinnen bzw. Probanden gaben an, nach der Personalentwicklungsmaßnahme gestärkter zu sein. Auch hierfür wurde von den Teilnehmenden als ein Grund die Selbstreflexion genannt. Durch diese konnten zum einen die persönlichen Stärken entdeckt werden: „Genauso, man sieht an sich selbst ja auch oft das Negative. Sich dann mal selbst seine Stärken bewusst zu machen.“ (Interview B2_2, Z. 90 ff.). Zum anderen konnte sich intensiv mit der eigenen Person auseinandergesetzt werden, "weil man sich ja dann doch ein bisschen mit sich selbst beschäftigt, während dem Arbeitsalltag." (Interview B5_2, Z. 129 ff.). Der positive Blickwinkel kann in Problemsituationen helfen, diese gestärkter anzugehen: „Und habe auch festgestellt, für alles gibt es eine Lösung, wenn man einen kühlen Kopf hat. Manchmal bringt es auch was, erst mal darüber zu schlafen. Und dann alles noch mal aus einem anderen Blickwinkel zu sehen." (Interview B2_2, Z. 10 ff.) Auch die erlernten Bewältigungsmethoden aus der Trainingsintervention wurden von den Probandinnen bzw. Probanden als Grund dafür genannt, gestärkter zu sein: „Ja ich denke, weil ich zuvor mit/ ja, wenn was schwierig war, wenn ich Aufgaben nicht so gut hinbekommen habe, schnell ja/ mich überfordert gefühlt habe. Und ich denke, durch das Training habe ich halt jetzt gelernt, anders mit solchen Situationen umzugehen." (Interview B4_2, Z. 76 ff.).

” **Es war ein äußerer Anreiz, einfach mal wieder an sich selbst zu arbeiten. Weil man halt im Alltag sich selbst vergisst oder halt mal vergisst, überhaupt sich selbst zu reflektieren und wie wirkt sich das auf mich aus. Man beschäftigt sich einfach mit allem außen rum und vergisst sich selbst.**

Interview B5_2

Die siebte Auswirkung ist die Motivation. Durch die Selbstreflexion, welche im Alltag oft vergessen wird, wurden die Teilnehmenden motiviert: "Es war ein äußerer Anreiz, einfach mal wieder an sich selbst zu arbeiten. Weil man halt im Alltag sich selbst vergisst oder halt mal vergisst, überhaupt sich selbst zu reflektieren und wie wirkt sich das auf mich aus. Man beschäftigt sich einfach mit allem außen rum und vergisst sich selbst.“ (Interview B5_2, Z. 113 ff.). Durch die Trainingsmaßnahme wurden außerdem neue Methoden erlernt, um die persönlichen Ziele zu erreichen, das wurde als Motivation angesehen (Interview B2_2, Z. 19 ff.). Es wurde angegeben, dass es motivierend wirkt, sich überhaupt mit den persönlichen Zielen auseinanderzusetzen. Damit entsteht der Anreiz, diese auch anzugehen: „Einfach der persönliche Ehrgeiz, dass man sich halt überhaupt mal ein Ziel gesetzt hat, um es zu erreichen." (Interview B6_2, Z. 77 ff.). Des Weiteren

wurden die Teilnehmenden durch die Trainingsinhalte selbst motiviert, "also das hat mich quasi immer daran erinnert, dass ich jetzt im Lernmodus bin und dass das immer die gleiche Musik war, komplett durchgehend fand ich total gut, weil mich das so ein bisschen runtergebracht hat." (Interview B9_2, Z. 69 ff.) Die Musik hatte eine positive Wirkung auf die Motivation der Probandinnen und Probanden.

Die letzte induktiv gebildete Auswirkung ist mehr Gelassenheit. Diese wurde laut den Teilnehmenden durch die neu erlernten Methoden zur Zielerreichung, durch die Selbstreflexion und durch einen anderen Blickwinkel ausgelöst. Durch die erlernten Methoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme lernten die Probandinnen und Probanden alternative Wege zu dem Ziel wahrzunehmen und sich auf das Positive zu konzentrieren. Das führte zu mehr Gelassenheit (Interview B8_2, Z. 126 ff.). Zudem wurde durch die Selbstreflexion der Umgang mit Stresssituationen erlernt (Interview B1_2, Z. 77 ff.). Des Weiteren hilft ein anderer Blickwinkel, um mehr Gelassenheit zu entwickeln: „Also, so in gewissen Situationen dachte ich mir, so (.) jetzt guckst du dir das noch mal aus anderer Sicht an, oder jetzt rufst du dir das noch mal in Erinnerung. Allein schon das in Erinnerung rufen von deinem Ziel, das hat mir dann schon so Sicherheit gegeben.“ (Interview B2_2, Z. 100 ff.).

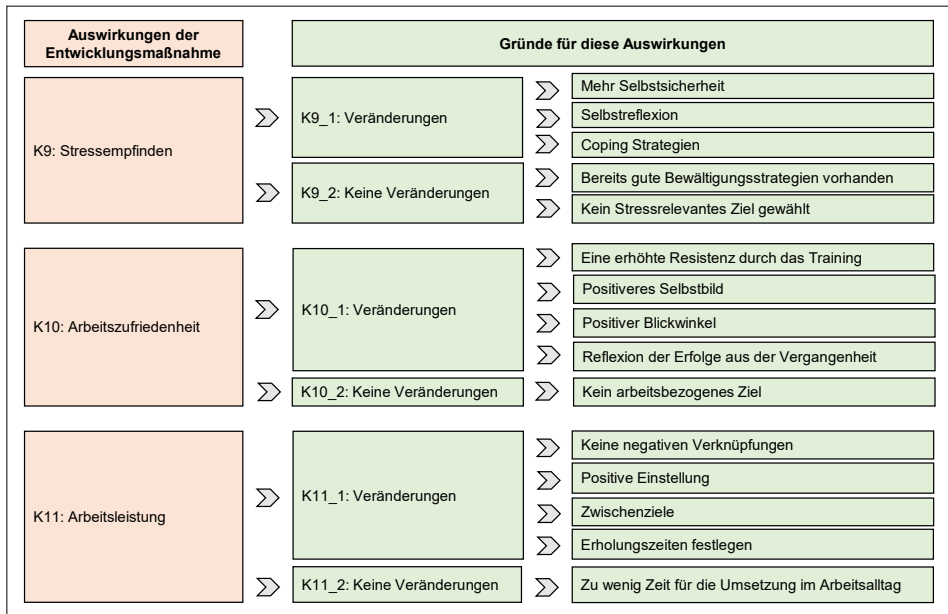
In der Abbildung 24 werden die Gründe und Zusammenhänge für die deduktiv gebildeten Auswirkungen Stressempfinden, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung dargestellt.

Die erste deduktiv gebildete Kategorie ist das Stressempfinden. Diese Auswirkung wurde in die beiden Kategorien Veränderungen und keine Veränderungen unterteilt. Dafür werden jeweils die Gründe und Zusammenhänge dargestellt. Die Teilnehmenden gaben als Gründe für eine Veränderung an, dass durch die Intervention mehr Selbstsicherheit gewonnen wurde: „Weil ich dem Stress mit Selbstsicherheit entgegenwirke.“ (Interview B9_2, Z. 234 ff.). Zudem wurde auf Coping-Strategien, die in der Intervention dargestellt wurden, zurückgegriffen, um das Stressempfinden stärker zu kontrollieren, „ja einfach das Training an sich, dass man einfach gelernt hat, wie man mit bestimmten Sachen anders umgeht.“ (Interview B4_2, Z. 128 ff.).

Auch die Selbstreflexion hat dazu beigetragen, dass eine positive Veränderung bezogen auf das Stressempfinden stattgefunden hat (Interview B7_2, Z. 195 ff.). Die Teilnehmenden, bei welchen keine Veränderung in ihrem Stressempfinden eingetreten ist, begründeten dies damit, dass sie allgemein Stress gegenüber resistenter sind und diesen nicht entstehen lassen: „Ich lasse mich nicht stressen.“ (Interview B3_2, Z. 223 ff.). Zudem wurde in einem Fall kein stressrelevantes Ziel gewählt, sodass dieses laut diesem Probanden nicht beurteilt werden konnte (Interview B6_2, Z. 161 ff.).

Abbildung 24

Die deduktiven Ergebniskategorien des zweiten Interviews: zweite Forschungsfrage



Die zweite deduktiv gebildete Auswirkung ist die Arbeitszufriedenheit, auch diese wurde in die beiden Kategorien Veränderungen und keine Veränderungen unterteilt. Die Teilnehmenden nannten für eine wahrgenommene Veränderung folgende Gründe: Zum einen wurde durch die Interventionsmaßnahme eine höhere Stressresistenz aufgebaut, welche positiv auf die Arbeitszufriedenheit wirkte (Interview B1_2, Z. 190 ff.). Ein weiterer Grund für die positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit ist, dass sich das Selbstbild der Probandinnen bzw. Probanden verbesserte, „ich glaube, die Gründe sind dafür wirklich, weil ich ein anderes Bild von mir selbst entwickelt habe. Ein positiveres Bild von mir selbst.“ (Interview B2_2, Z. 224 ff.). Des Weiteren wird als eine weitere Begründung eine optimistischere Sichtweise genannt: „Ja, das hat einfach die Denkweise verändert, so insgesamt. Die Sichtweise auf manche Sachen und dadurch bin ich jetzt positiver eingestellt.“ (Interview B4_2, Z. 143 ff.). Auch die Reflexion der Vergangenheit führte zu der positiven Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit, da die positiven Erfolge ins Bewusstsein gerufen wurden und das Positivität und Zufriedenheit auslöste (Interview B8_2, Z. 194 ff.). Als Grund, dass keine Veränderungen eingetreten sind, wurde genannt, dass ein privates Ziel und kein arbeitsbezogenes Ziel gewählt wurde (Interview B6_2, Z. 165 ff.). Ansonsten wurden keine weiteren Gründe dafür genannt.

Als letzte deduktiv gebildete Kategorie wurden die Probandinnen und Probanden nach den Gründen für die Veränderung bezogen auf ihre Arbeitsleistung befragt. Von den Teilnehmenden wurde unter anderem genannt, dass negative Verknüpfungen von Arbeit und

Stress vermieden werden, „dass ich die Arbeit nicht mit dem Stress verknüpfe.“ (Interview B1_2, Z. 210 ff.). Zudem war eine weitere Begründung für die Veränderung der Arbeitsleistung, dass versucht wurde, ruhiger und gelassener zu sein (Interview B2_2, Z. 238 ff.). Des Weiteren wurde durch das Training eine positivere Einstellung entwickelt: „Ja ich denke einfach, weil, ja weil das Training an sich hat einen einfach gestärkt und eine bessere Einstellung gegeben und ja ich denke deshalb.“ (Interview B4_2, Z. 150 ff.). Auch Zwischenziele zu setzen (Interview B5_2, Z. 256 ff.) und sich selbst Pausen einzuplanen, wurde als Grund für eine bessere Arbeitsleistung genannt (Interview B8_2, Z. 203 ff.). Als Begründung dafür, dass keine Veränderung stattgefunden hat, wurde zu wenig Zeit angegeben. Es war nicht ausreichend Zeit vorhanden, sodass sich eine Veränderung einstellen konnte: „Ich denke, das ist wirklich langfristig gesehen dann. Mir hat auch ein Tag gefehlt, also von daher war das dann auch zu wenig Zeit, um das anzuwenden und übernehmen zu können.“ (Interview B2_2, Z. 231 ff.).

5 Diskussion

Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es, die Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des PsyCaps von Menschen zu explorieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurden die Gründe für diese Auswirkungen dargestellt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammenfassend interpretiert und diskutiert. Daraufhin wird die gewählte Methode kritisch hinterfragt und aufgezeigt, was bei zukünftigen Forschungen berücksichtigt werden könnte. Zum Abschluss dieser Forschungsarbeit erfolgt eine kurze Schlussbetrachtung.

5.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Bei der Personalentwicklungsmaßnahme in dieser Forschungsarbeit handelt es sich um eine kurze webbasierte Trainingsintervention. Bereits in der Studie von Luthans et al. aus dem Jahr 2008 konnte festgestellt werden, dass sich bei den Probandinnen und Probanden bereits nach kurzen webbasierten Trainingsinterventionen positive Effekte hinsichtlich des PsyCaps einstellen können. Durch die Auswertung der gesammelten Textdaten der Leitfadeninterviews konnte in dieser Forschungsarbeit festgestellt werden, dass nach der Personalentwicklungsmaßnahme wünschenswerte MitarbeiterEinstellungen eintraten. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur. Diese positiven Effekte wurden im Ergebnisteil genannt und werden im weiteren Teil dieser Forschungsarbeit interpretiert und diskutiert.

Im ersten Interview wurden die Teilnehmenden dazu befragt, mit welchen Erwartungen sie in die Personalentwicklungsmaßnahme gestartet sind. Die Teilnehmenden gaben an, ohne Erwartungen in die Personalentwicklungsmaßnahme gestartet zu sein. Die Probandinnen und Probanden waren bezogen auf die Personalentwicklungsmaßnahme unvoreingenommen. Zudem haben sich die Teilnehmenden mit der Trainingsmaßnahme das erste Mal intensiver mit dem Thema PsyCap beschäftigt. Das lässt darauf schließen, dass diese ohne größere Beeinflussung in die Personalentwicklungsmaßnahme starten konnten. Des Weiteren signalisierten die Probandinnen und Probanden Interesse an der Intervention und die Bereitschaft, sich durch diese in ihrem PsyCap weiterzuentwickeln.

Die Aussagen aus dem zweiten Interview zur Funktionalität lassen darauf schließen, dass die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme gut funktionierte und die Trainingswebsite sowie die Übungen verständlich dargestellt wurden. Der Selbstlernansatz hat, wie bereits in der Studie von Da et al. (2020), für die Teilnehmenden gut funktioniert. Versuchsperson B7 hätte sich mehr Kommunikation gewünscht, um das Training einfacher absolvieren zu können. Um die Personalentwicklungsmaßnahme hinsichtlich der Kommunikation besser zu gestalten, könnten zukünftig Gesprächsgruppen für den Austausch unter den Teilnehmenden und dem Betreuer implementiert werden. Der Selbstlernansatz wurde gegenüber der Gruppenarbeit jedoch überwiegend bevorzugt. Anhand

der Aussagen der Teilnehmenden ist davon auszugehen, dass die Trainingsintervention problemlos durchgeführt werden konnte. Einzelne Probandinnen bzw. Probanden äußerten den Wunsch einer längeren Trainingsintervention, um den Inhalt noch besser zu verinnerlichen. Zudem wurde eine Zusammenfassung für den letzten Trainingstag gewünscht, in der alle wichtigen Punkte noch einmal dargestellt werden. Das könnte dazu beitragen, die Inhalte aus der Personalentwicklungsmaßnahme leichter zu behalten und sich am Ende der Intervention einen Überblick über alle Methoden zur Erhöhung des PsyCaps zu verschaffen. Am siebten Trainingstag fand im letzten Video zwar eine Zusammenfassung der Trainingstage statt, allerdings wurde sich für diese Zusammenfassung mehr Inhalt in Bezug auf die Anwendung der Methoden gewünscht.

5.1.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Der PCQ

Orientiert an der bereits vorhandenen Literatur, war durch das PCI Training ein Anstieg der PsyCap Werte zu erwarten (Avey et al., 2011). Die PsyCap Werte der Probandinnen und Probanden wurden vor und nach der Personalentwicklungsmaßnahme erfasst. Bei den Teilnehmenden B1, B3, B4, B6, B7, B8 und B9 konnte durch den Selbsteinschätzungsfragebogen eine Steigerung der PsyCap Werte festgestellt werden.

Zwei Personen (B2 und B5) gaben in den Interviews an, eine gefühlte Verbesserung hinsichtlich ihres PsyCaps festzustellen. Durch die Messungen konnte jedoch erkannt werden, dass bei den beiden Teilnehmenden jeweils eine Verschlechterung des PsyCaps um -1 eingetreten ist. Wiederum konnte anhand des Selbsteinschätzungsfragebogens PCQ festgestellt werden, dass Proband B3 zwar in den Interviews über eine geringe Veränderung berichtete, aber eine der stärksten Veränderungen der PsyCap Werte in dem Selbsteinschätzungsfragebogen PCQ aufwies. Es ist anzumerken, dass es sich bei dem PCQ um einen Selbsteinschätzungsfragebogen handelt (Luthans et al., 2007a). Der Fragebogen ist damit Verzerrungen, wie beispielsweise dem gewünschten Antwortverhalten, ausgesetzt (Podsakoff et al., 2011). Proband B9 sagte in den Interviews dazu aus, dass bei dem PCQ der Anreiz bestand, sich besser einzuschätzen, als es tatsächlich der Realität entspricht. Das Antwortverhalten der sozialen Erwünschtheit wurde von dem Probanden B9 jedoch unterdrückt, um ein reales Ergebnis zu erhalten. Der Selbsteinschätzungsfragebogen PCQ wurde in dieser Forschungsarbeit als eine zusätzliche Kontrollvariable für die Funktionalität des Trainings angesehen und hatte keinen Einfluss auf die Beantwortung der Forschungsfragen. Die stärkste Veränderung der PsyCap Werte trat bei der Versuchsperson B8 ein. Hier konnte eine Erhöhung des PsyCap Wertes von +18 festgestellt werden. Die Versuchsperson gab in den Interviews an, eine Veränderung festzustellen. Anhand der Auswertung der PCQ Fragebögen der Teilnehmenden konnte insgesamt eine Erhöhung der PsyCap Werte festgestellt werden, die überwiegend mit den Aussagen aus den Interviews übereinstimmten. Die Ergebnisse der Messung mit dem PCQ Fragebogen lassen darauf schließen, dass die Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des PsyCaps effektiv war.

5.1.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Die erste Forschungsfrage

Die erste Forschungsfrage dieser Forschungsarbeit beschäftigte sich mit den Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung des PsyCaps. Nachdem bereits in verschiedenen Studien festgestellt werden konnte, dass das PsyCap wünschenswerte MitarbeiterEinstellungen hervorruft und negative MitarbeiterEinstellungen verringert (Avey et al., 2011), konnte auch in dieser Forschungsarbeit ein Zusammenhang zwischen dem PsyCap und wünschenswerten MitarbeiterEinstellungen und Verhaltensweisen erkannt werden.

Zusammenfassend kann die erste Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden. Wie bewerten Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten im Arbeitskontext nach der Teilnahme an einer Personalentwicklungsmaßnahme zur Erhöhung ihres psychologischen Kapitals? Die wünschenswerten MitarbeiterEinstellungen und Verhaltensweisen, die von den Teilnehmenden im Rahmen dieser Forschungsarbeit genannt wurden, sind: die erhöhte Positivität, der erhöhte Teamgeist, mehr Struktur, eine erhöhte Selbsterkenntnis, mehr Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten, eine gestärkte Einstellung sowie mehr Motivation und Gelassenheit. Die erfassten Auswirkungen aus den gesammelten Textdaten ergänzen damit die Auswirkungen aus der Literatur (Avey et al., 2011).

Die wünschenswerte MitarbeiterEinstellung Positivität äußert sich, wie von den Teilnehmenden angegeben, durch eine positive Einstellung und einen positiven Gefühlszustand. Laut Versuchsperson B1 können durch die positive Einstellung Ziele schneller erreicht werden. Verglichen mit der Komponente Optimismus, welche in der Intervention trainiert wurde, erwarten auch positiv denkende Menschen, dass ihnen gute Dinge widerfahren (Carver et al., 2010). Durch das Training entstand außerdem eine größere Bereitschaft, zu dem Gruppenzusammenhalt beizutragen. Proband B3 nannte den erhöhten Teamgeist als Auswirkung des Trainings im Zusammenhang mit einem besseren Miteinander, um insgesamt die Leistung im Team zu erhöhen. Die Aussagen der Teilnehmenden beinhalten damit, dass die persönliche Stärkung des PsyCaps einen besseren Umgang mit anderen Menschen hervorruft. Eine weitere positive Auswirkung, die genannt wurde, ist eine erhöhte Struktur in der Arbeits- und Organisationsweise der Probandinnen und Probanden. Versuchsperson B4 sagte aus, dass sie in ihrer Arbeitsweise nach dem Training über mehr Struktur verfügte und dadurch gleichzeitig mehr Motivation entstand. Zwei weitere Auswirkungen der Personalentwicklungsmaßnahme sind eine erhöhte Selbsterkenntnis und mehr Bewusstsein über die persönlichen Stärken. Diese können dabei unterstützen, sich selbst besser wahrzunehmen und persönliche Fähigkeiten zukünftig gezielter einzusetzen, um Ziele erreichen zu können. Zudem können dadurch, wie von den Teilnehmenden B7 und B8 beschrieben, Selbstzweifel bekämpft werden. Die Probandinnen bzw. Probanden gaben außerdem an, dass sich durch das Training die persönliche Selbstwahrnehmung gesteigert und damit verbessert hat. Die persönlichen Ressourcen konnten dadurch erkannt und in Zukunft effizienter eingesetzt werden. Die erhöhte Selbstwahrnehmung

steigert demnach die Selbstwirksamkeit, welche die Überzeugung einer Person beschreibt, Aufgaben oder Ziele mit den eigenen Fähigkeiten erreichen zu können (Bandura, 1977). Laut den Probandinnen und Probanden gehen diese aus der Personalentwicklungsmaßnahme gestärkter hervor. Diese Auswirkung gleicht der inneren Widerstandsfähigkeit (Bengel & Lyssenko, 2012). Demnach beschreiben die Teilnehmenden B2, B4 und B7 ihre Einstellung und ihr Verhalten als resistenter und sie fühlen sich Rückschlägen weniger stark ausgesetzt. Versuchsperson B9 gibt an, dass dieser Effekt nicht nur die Mitarbeitenden selbst, sondern auch Unternehmen stärken kann. Weitere genannte Auswirkungen sind die Motivation und die Gelassenheit. Die Motivation beschreibt nach Versuchsperson B6 den Anreiz, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen bzw. eine bestimmte Aufgabe anzugehen. Die Gelassenheit impliziert laut den Teilnehmenden B5 und B8 den verringerten Druck auf die eigene Person, insbesondere in Stresssituationen. Durch die Entwicklung des PsyCaps wird der Mensch in seinen persönlichen Ressourcen gestärkt (Luthans & Broad, 2020). Die gestärkten Ressourcen führen bei den Teilnehmenden zu mehr Selbstsicherheit. Hat eine Person ein starkes Vertrauen in sich selbst, kann das zu mehr Gelassenheit führen.

Die in der Metaanalyse von Avey et al. (2011) genannten Auswirkungen stimmen teilweise mit den Aussagen der Teilnehmenden aus der Forschungsarbeit überein. Laut der Metaanalyse haben sich durch das PsyCap Training wünschenswerte Verhaltensweisen, wie eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, ein verringertes Stressempfinden und eine erhöhte Arbeitsleistung, eingestellt. In der Forschungsarbeit gaben die Probandinnen und Probanden an, über mehr Arbeitszufriedenheit sowie mehr Wohlbefinden zu verfügen. Das Stressempfinden hat sich nach den Aussagen der Teilnehmenden verringert. Bei der Arbeitsleistung konnte nicht bei jeder Versuchsperson eine Veränderung festgestellt werden. Vier Auswirkungen aus der Metaanalyse können nicht beurteilt werden, da diese in der aktuellen Forschungsarbeit von den Probanden nicht erwähnt wurden. Diese wurden auch nicht als deduktive Kategorien in den Interviews integriert. Bei diesen unberücksichtigten Auswirkungen aus der Literatur handelt es sich um Commitment, Leistungsdefizite, Kündigungsabsichten und Zynismus (Avey et al., 2011).

5.1.3 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse: Die zweite Forschungsfrage

Die Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage zeigen die Gründe und Zusammenhänge für die genannten Auswirkungen auf. Die Gründe und die Zusammenhänge für die genannten Auswirkungen aus der ersten Forschungsfrage sind: die Selbstreflexion der Teilnehmenden, die erlernten Bewältigungsmethoden, eine positivere Einstellung, die Reflexion aktueller und vergangener positiver Ereignisse, der richtige Umgang mit der Diversität von Menschen, ein positiver Blickwinkel, positive Glaubenssätze, die Auseinandersetzung mit den persönlichen Zielen sowie der Anreiz diese anzugehen, erlernte Coping-Strategien und das Zugestehen von Erholungszeiten.

Dabei fällt auf, dass die Selbstreflexion als einer der häufigsten Gründe für die Auswirkungen genannt wurde. Die Beschäftigung mit sich selbst zeigte positive Effekte auf die Positivität, den Teamgeist, die strukturelle Arbeitsweise, die Selbsterkenntnis, das Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten, die persönliche Stärke, die Motivation und die Gelassenheit der Versuchspersonen. Proband B3 berichtete über eine geringe Auswirkung des Trainings, jedoch stellte sich durch die Selbstreflexion eine Veränderung in der persönlichen Wahrnehmung ein. So konnte festgestellt werden, dass das Training persönliche positive Verhaltensweisen aufdeckte und damit bewusster machte. Die Beschäftigung mit der eigenen Person führte laut den Interviewdaten zu wünschenswerten Verhaltensweisen und Einstellungen. So wurde auch von Versuchsperson B2 genannt, dass es als sinnvoll erachtet wurde, sich Zeiträume für die Selbstreflexionen einzuräumen.

Die erlernten Bewältigungsmethoden aus der Personalentwicklungsmaßnahme wurden als Grund für folgende Auswirkungen genannt: die erhöhte Positivität, Struktur, Stärke, Motivation und Gelassenheit. Darunter zählen unter anderem die im Training aufzeigten Wege zur Zielerreichung. So gaben die Teilnehmenden an, die Übung mit den Zwischenzielen als sinnvoll zu erachten. Bereits in der Literatur (Luthans et al., 2008) konnte eine positive Wirkung der Zwischenziele auf dem Weg zum Hauptziel erkannt werden. Die Probanden der Forschungsarbeit empfanden die Zwischenziele als motivierend und entlastend. Bei der Übung zur Erhöhung der Komponente Hoffnung wurden alternative Wege zu dem persönlichen Ziel gesucht. Laut Luthans et al. (2013) sollte hierdurch der positive Glaube an eine Zielerreichung gestärkt werden, indem auch andere Wege zum Ziel in Betracht gezogen werden. Im Falle eines Rückschlages soll nicht verzweifelt, sondern ein Alternativweg gefunden werden. Dadurch wurde laut den Probandinnen und Probanden der richtige Umgang mit Problemsituationen verinnerlicht. Das entspricht der Entwicklung der Komponente Hoffnung und damit der Fähigkeit, alternative Wege zu finden (Snyder & Lopez, 2002). Der hohe Wert eines Ziels für die Person ist von zentraler Wichtigkeit, um das bewusste Denken der Person zu aktivieren. In der Hope Theory nach Schneider ist dieser Effekt unter der Komponente Goal einzuordnen (Snyder & Lopez, 2002).

Durch die Entwicklung einer positiveren Einstellung innerhalb der Personalentwicklungsmaßnahme wurden automatisch die Positivität und der Teamgeist der Teilnehmenden gesteigert. Durch das Training wurde eine positivere Grundhaltung entwickelt. Die Übung zur Dankbarkeit (Luthans et al., 2008) verstärkte die positive Sichtweise der Probanden. Durch die Reflexion vergangener positiver Ereignisse konnten Erfolgserlebnisse ins Gedächtnis gerufen werden. Durch das Bewusstsein der aktuellen und vergangenen Erfolge verändert sich die Selbstwahrnehmung und das Selbstwertgefühl der Probandinnen und Probanden und wird gestärkt. Laut Luthans et al. (2007a) wird bei der Entwicklung der Komponente Selbstwirksamkeit bei Personen die Überzeugung geschaffen, Ziele erreichen zu können.

In Gruppen ist es wichtig, die Unterschiede der Menschen zu erfassen. Durch die Beschäftigung mit dem PsyCap können die jeweiligen Unterschiede identifiziert werden. Dadurch kann innerhalb eines Teams ein Gleichgewicht geschaffen und der Teamgeist erhöht werden. Dafür geschulte und ausgebildete PsyCap Trainer können diese unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Komponenten des PsyCaps erfassen und die Entwicklung des PsyCaps individuell an die Person anpassen (Luthans & Broad, 2020). Diese Erkenntnisse können zu einer gut funktionierenden Gruppe beitragen. Verfügt jede Person in einem Team über ein ausgeprägtes PsyCap, hat das, wie in Studien festgestellt werden konnte, positive Auswirkungen auf wünschenswertes Verhalten im Arbeitskontext (Avey et al., 2011).

Positive Glaubenssätze haben eine positive Wirkung auf die Selbstwahrnehmung. So werden durch die Entwicklung der Komponente Optimismus positive Affirmationen gesetzt und ein positiver Glaube entwickelt (Carver et al., 2010). Wie durch Versuchsperson B2 beschrieben, konnte durch positive Glaubenssätze ein positiveres Gefühl entwickelt und damit das eigene Selbst positiver wahrgenommen werden. Nach Snyder und Lopez (2002) tragen positive Affirmationen zu einer positiven Einstellung bei. Zudem können diese dazu beitragen, Hindernisse zu überwinden und alternative Wege zur Zielerreichung zu lokalisieren.

Die von den Probandinnen und Probanden genannten Auswirkungen einer strukturierten Arbeitsweise, einer erhöhten Selbsterkenntnis und einem gestärkten Selbst resultieren aus einem positiveren Blickwinkel nach der Trainingsintervention. Durch einen positiven Blickwinkel werden verstärkt die positiven Seiten an einer Situation oder in einer bestimmten Lebenslage wahrgenommen. Ein anderer Blickwinkel kann zu mehr Gelassenheit führen. Werden Problemsituationen aus einer anderen Sicht betrachtet, erscheinen sie dadurch oft als einfacher lösbar. Ein anderer Blickwinkel ist nicht immer zwingend positiver, sondern kann auch nur dazu führen, dass mögliche neue Wege aufgezeigt werden. Unter anderem wird durch das Training bei der Komponente Resilienz erlernt, verschiedenen Lebenskrisen und Stresssituationen mit Widerstandskraft zu begegnen (Luthans & Youssef, 2004).

Im Folgenden werden die Gründe und Zusammenhänge für die deduktiv aus der Literatur gebildeten Auswirkungen nach Avey et al. (2011) näher betrachtet. Dazu zählen das verringerte Stressempfinden, die erhöhte Arbeitszufriedenheit und die erhöhte Arbeitsleistung. Die Veränderungen in Bezug auf das Stressempfinden nach der Personalentwicklungsmaßnahme wurden durch die erlernten Bewältigungsstrategien, der positiven Reflexion der Vergangenheit sowie einer erhöhten Selbstsicherheit begründet. Durch die erlernten Bewältigungsstrategien aus der Personalentwicklungsmaßnahme haben die Teilnehmenden Strategien identifiziert, um mit schwierigen Situationen möglichst stressfrei umzugehen. Die positive Reflexion der Vergangenheit trägt insofern positiv zu dem Stressempfinden der Probandinnen und Probanden bei, dass vergangene Rückschläge

identifiziert wurden und die positiven Erkenntnisse daraus für die Zukunft genutzt werden können (Luthans et al., 2008). Zudem wirken Erfolgserlebnisse und die Erkenntnis, in der Vergangenheit bereits viel erreicht zu haben, positiv auf das Stressempfinden (Luthans et al., 2008). Durch die erhöhte Selbstsicherheit sinken die Selbstzweifel einer Person. Dadurch entsteht eine höhere Widerstandskraft (Coutu, 2002). Das Stressempfinden kann damit abnehmen.

Die erhöhte Arbeitszufriedenheit wurde begründet durch mehr Resistenz, einer optimistischen Sichtweise, einem positiveren Selbstbild sowie durch die positive Reflexion der Vergangenheit. Mehr Resistenz lässt sich durch eine erhöhte Widerstandskraft nach dem Training beschreiben, welche die Arbeitszufriedenheit der Personen steigert. Arbeitssituationen werden weniger negativ angesehen und der Blick wird auf das Positive gelenkt. Das führt zu mehr Zufriedenheit (Luthans et al., 2008). Die Teilnehmenden nehmen sich selbst im Arbeitskontext als positiver wahr, weil sie ihre Stärken erkennen. Die positiven Stärken werden unter anderem auch durch die positive Reflexion der Vergangenheit erkannt und im Arbeitsalltag eingesetzt, um eine höhere Zufriedenheit zu erreichen.

Die erhöhte Arbeitsleistung wurde ausgelöst durch eine positive Einstellung, positive Verknüpfungen sowie gesetzte Zwischenziele und gesetzte Ruhezeiten. Die positive Einstellung lässt die Teilnehmenden Situationen und mögliche Hindernisse aus einer positiveren Perspektive betrachten. Positive Verknüpfungen führen zu einer allgemein positiven Einstellung und damit zu einer möglichen Erhöhung der Leistung. Die gesetzten Zwischenziele motivieren bei jeder kleinen Zielerreichung auf dem Weg zu dem Hauptziel (Snyder & Lopez, 2002). Dazu kann durch die gesetzten Ruhezeiten die nötige Energie gesammelt werden, um wieder die volle Arbeitsleistung erbringen zu können.

Dennoch ist anzumerken, dass nicht bei jedem der Versuchspersonen eine Erhöhung der drei Komponenten stattgefunden hat. Damit konnten nicht bei jedem der Teilnehmenden die genannten Auswirkungen aus der Literatur bestätigt werden. Als Gründe hierfür wurde unter anderem eine private Zielsetzung genannt (Interview B6_2, Z. 165 ff.). Es ist davon auszugehen, dass die Versuchsperson B6 das Training nicht auf den Arbeitsalltag, sondern auf den privaten Alltag bezogen hat und aufgrund dessen keine Übertragung auf den Arbeitsalltag stattfinden konnte. Zudem wurde angegeben, dass die Umsetzung im Arbeitsalltag zu kurz war und daher zur Zeit der Befragung keine Aussage bezüglich der Auswirkungen getroffen werden konnte (Interview B2_2, Z. 231 ff.). Im Rahmen dieser Untersuchung ist kritisch anzumerken, dass das zweite Leitfadenterview zu präziseren Antworten geführt hätte, wenn dieses nicht direkt nach dem letzten Trainingstag stattgefunden hätte. Möglicherweise wäre ein drittes Interview einen Monat nach Implementierung der Trainingsinhalte sinnvoll gewesen. Im Rahmen des Lerntransfermanagements hätte zudem eine Überprüfung und Hilfestellung der Anwendung im Arbeitsalltag stattfinden können.

5.2 Limitation

In diesem Unterkapitel werden die Grenzen der Forschungsarbeit aufgezeigt.

Aufgrund der geringen Menge an Interviews und Versuchspersonen sind die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit nicht generalisierbar oder auf die allgemeine Population übertragbar (Mayring P., 2015). Zudem handelt es sich bei der Personalentwicklungsmaßnahme in dieser Forschungsarbeit nicht um das originale evaluierte PCI Training, sondern um eine Nachstellung der Trainingsintervention. Dabei wurde sich an einem dafür erstellten Leitfaden zur Nachstellung und Durchführung des PCI Trainings orientiert (Luthans et al., 2013). Es kann nicht beurteilt werden, ob das in dieser Forschungsarbeit durchgeführte Training einen ebenso starken positiven Effekt erzielt wie das originale evaluierte Training (Avey et al., 2011). Zudem konnten aufgrund der COVID-19- Pandemie nicht alle Interviews persönlich vor Ort durchgeführt werden. Ein Teil der Interviews wurde daher online über einen Messenger mit Videofunktion durchgeführt und mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Anhand der ausgewerteten Interviewdaten konnten keine Unterschiede in den Antworten der persönlich geführten und der online geführten Interviews festgestellt werden. Jedoch muss davon ausgegangen werden, dass die Online-Durchführung der Interviews die Teilnehmenden in ihrem Antwortverhalten beeinflusst haben könnte. Möglicherweise hätte eine Versuchsperson persönlich eine andere Antwort gegeben wie online. Aufgrund der Distanz herrschte eine andere Hemmschwelle als bei der Befragung vor Ort. Da die Probandinnen und Probanden aus dem erweiterten Arbeits- und Bekanntenkreis ausgewählt wurden, besteht die Möglichkeit, dass die soziale Beziehung der Forschenden zu den Probanden die Untersuchung beeinflusst haben könnte. In diesem Fall besteht, wie bei dem Selbsteinschätzungsfragebogen PCQ, die Gefahr von sozial erwünschtem Antwortverhalten der Probanden (Podsakoff et al., 2011).

Es ist außerdem zu beachten, dass die Personalentwicklungsmaßnahme von den Probandinnen und Probanden eigenständig und in einer selbst gewählten privaten Umgebung ausgeführt wurde. Daher war es nicht möglich zu kontrollieren, ob die Teilnehmenden die Personalentwicklungsmaßnahme gemäß den Vorgaben ausgeführt haben. In den Interviews wurde dazu die Kontrollfrage gestellt, ob das Training täglich absolviert wurde. Die Teilnehmenden gaben an, das Training gewissenhaft ausgeführt zu haben. Jedoch wurde das Training nicht von allen Personen täglich ausgeführt. Vereinzelt wurde angegeben, dass das Wochenende pausiert oder einen Tag ausgesetzt wurde. Das könnte die Wirkung der Trainingsintervention beeinflusst haben. Auch die Umgebung während der Durchführung der Entwicklungsmaßnahme konnte nicht kontrolliert werden und so können Ablenkungen während der Durchführung nicht ausgeschlossen werden. Den Probandinnen und Probanden wurde zudem selbst überlassen, wie lange sie sich täglich mit den Aufgaben beschäftigen wollten. Es ist nicht nachvollziehbar, wie gewissenhaft die Aufgaben ausgeführt wurden. Ein weiterer Ablenkungsfaktor, der in Betracht gezogen werden muss, ist die psychische Verfassung der Teilnehmenden. Diese könnte einen Einfluss

auf den Erfolg der Trainingsintervention gehabt haben. Hat beispielsweise in der Zeit der Trainingsintervention ein besonders schönes oder schlimmes Ereignis stattgefunden, könnte sich das auf den Zustand der Person und damit auf die Wirksamkeit der Intervention ausgewirkt haben.

Kritisch zu hinterfragen ist auch der tatsächliche Zusammenhang zwischen den angegebenen Auswirkungen der Teilnehmenden und der Erhöhung des PsyCaps. Dazu sollte hinterfragt werden, ob etwas anderes als die Erhöhung des PsyCaps zu den genannten Auswirkungen geführt haben könnte. Anhand des Selbsteinschätzungsbogens konnte erkannt werden, dass die Probandinnen und Probanden sich teilweise falsch eingeschätzt haben. Beispielsweise konnte durch den Selbsteinschätzungsbogen PCQ festgestellt werden, dass Teilnehmende, die sich in ihrem PsyCap nach der Trainingsintervention gestärkter fühlten, in dem PCQ einen verringerten PsyCap Wert aufwiesen. Laut der Literatur kann wünschenswertes Mitarbeiterverhalten mit der Erhöhung des PsyCaps in Verbindung gebracht werden (Avey et al., 2011). Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sollten daher in einem weiteren Schritt quantitativ überprüft werden, um einen Zusammenhang zwischen den induktiv gebildeten Auswirkungen und dem PsyCap herstellen zu können.

5.3 Ausblick

Bei der Forschung im Bereich des PsyCaps handelt es sich um einen jungen Forschungszweig, der noch Raum für zukünftige Forschung bietet. Als eine Erweiterung dieser Forschungsarbeit besteht die Chance einer quantitativen Überprüfung der Forschungsergebnisse. Dadurch könnten die erfassten Auswirkungen und die Gründe beziehungsweise die Zusammenhänge dafür überprüft und gegebenenfalls weiter belegt werden.

Durch die qualitativen Interviews wurden relevante Verbesserungsvorschläge für die Erstellung des PCI Trainings erfasst. In zukünftig erstellten PCI Trainings könnten diese Verbesserungsvorschläge berücksichtigt werden. Des Weiteren gaben die Teilnehmenden an, dass das nachgestellte PCI Training insofern verbessert werden könnte, indem tägliche Erinnerung geschaltet werden, die an die Ausführung der Trainingsintervention erinnern (Interview B5_2, Z. 14 ff.). Dadurch könnte vermieden werden, dass die Ausführung der Trainingsintervention vergessen wird. Zudem wurde ausgesagt, dass es sinnvoll gewesen wäre, den aktuellen Trainingsstand zu dokumentieren (Interview B5_2, Z. 29 ff.). Dies könnte mit einer Art Checkbox erfolgen, mit welcher angezeigt wird, wie viel Prozent des Trainings schon absolviert wurde. Zudem wurde von Versuchsperson B6 angegeben, dass es die Zieldefinition erleichtert hätte, wenn zu Beginn kommuniziert worden wäre, dass anhand dieses Hauptziels Zwischenziele gesetzt werden sollen (Interview B6_2, Z. 46 ff.). Den Probandinnen und Probanden fiel es schwer, anhand des

Hauptziels noch weitere Zwischenziele zu setzen, die die Zielerreichung erleichtern sollten. Es wurde mehr Theorie gewünscht sowie mehr praktische Beispiele und Videos (Interview B7_2, Z. 215 ff.). Den genannten Verbesserungsvorschlägen könnte in der weiteren Forschung nachgekommen werden.

Um die kurze webbasierte Trainingsintervention mit dem Selbstlernansatz besser zu kontrollieren, könnte zukünftig eine Person bestimmt werden, die täglich Kontakt zu den Teilnehmenden aufnimmt, um den Trainingstag zu besprechen. Für einen geringeren Aufwand könnte das alternativ in einer Gruppe stattfinden. Um den reinen Selbstlernansatz aufrechtzuerhalten, könnten diese Gruppengespräche auf freiwilliger Basis stattfinden.

Versuchsperson B9 erkannte die Chance der Erweiterung der Komponenten des PsyCaps. So könnte der Mut zur Veränderung als eine weitere wichtige Komponente des PsyCaps implementiert werden (Interview B9_2, Z. 273 ff.). Bereits in der Literatur wurde eine solche mögliche Erweiterung erwähnt. Nach Luthans et al. (2007b) besteht die Möglichkeit, zukünftig andere positive psychologische Ressourcen, wie beispielsweise Mut oder Weisheit, als weitere Komponente des PsyCaps zu implementieren. Bisher wurde diese Möglichkeit allerdings noch nicht weiter untersucht und das PsyCap setzt sich daher bisher nur aus den vier Komponenten Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus zusammen. In der zukünftigen Forschung könnten mögliche weitere Komponenten zur Erweiterung des PsyCaps überprüft werden.

5.4 Schlussbetrachtung

Die positive Psychologie übernimmt eine immer relevantere Rolle in der Geschäftswelt. Die Unternehmen benötigen gesunde und leistungsstarke Angestellte, um Unternehmenserfolge zu realisieren. Der Erfolg eines Unternehmens hängt im Wesentlichen von den Angestellten ab. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung des PsyCaps der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine gesunde und effektive Art der Personalentwicklung. Innerhalb dieser Forschungsarbeit konnte erfasst werden, dass wünschenswerte Mitarbeiter Einstellungen durch die Entwicklung der psychologischen Ressourcen eintreten. Diese positiven Effekte konnten im Rahmen dieser Forschungsarbeit bereits durch eine kurze webbasierte Trainingsintervention erzielt werden. Die Angestellten sowie die Unternehmen profitieren durch die in der Forschungsarbeit genannten Auswirkungen. Dazu zählen die erhöhte Positivität, der erhöhte Teamgeist, mehr Struktur, eine erhöhte Selbsterkenntnis, mehr Bewusstsein über die persönlichen Fähigkeiten, eine gestärkte Einstellung sowie mehr Motivation und Gelassenheit. In der Forschungsarbeit konnte herausgefunden werden, dass diese Auswirkungen auf folgenden Gründe beruhen: die stattfindende Selbstreflexion, die erlernten Bewältigungsmethoden aus dem Training, eine positivere Einstellung, die Reflexion aktueller und vergangener positiver Ereignisse, der richtige Umgang mit der Diversität von Menschen, ein positiver Blickwinkel, positive Glaubenssätze,

die Auseinandersetzung mit den persönlichen Zielen sowie der Anreiz, diese anzugehen, erlernte Coping-Strategien und das Zugestehen von Erholungszeiten. Durch die Erhöhung des PsyCaps und dem Einsatz dieser Effekte können die psychologischen Ressourcen von Menschen effektiv gestärkt werden. Das wiederum kann zu einem gesünderen Unternehmen und einem höheren Unternehmenserfolg führen (Avey et al., 2011). Die weitere Forschung in diesem noch jungen Forschungszweig des PsyCaps ist aufgrund dessen gleichermaßen wichtig für die Unternehmen sowie die Angestellten. Zudem ist das PsyCap nicht nur eine effektive Maßnahme, um Menschen im Arbeitskontext zu entwickeln, sondern auch, um das PsyCap von Menschen bezogen auf ihren privaten Alltag zu erhöhen und damit die genannten positiven Effekte zu erzielen.

Ein kritischer Punkt, der angemerkt werden muss, ist, dass nicht alle Menschen für so eine Art der Weiterentwicklung offen sind. Gerade in der Geschäftswelt müssen Themen, wie die psychologischen Ressourcen von Menschen, sensibel behandelt werden. Von den Forschern Luthans und Broad (2020) werden hier ausgebildete PsyCap Trainerinnen bzw. Trainer empfohlen, welche die Personalentwicklungsmaßnahme durchführen und begleiten.

Die Menschen sind in ihrem privaten Umfeld sowie in der Arbeitswelt stets Belastungen ausgesetzt. Gerade zu Zeiten der Covid-19-Pandemie ist es umso wichtiger geworden, die psychologischen Ressourcen der Menschen zu stärken (Luthans & Broad, 2020). Dafür ist die Entwicklung des PsyCaps ein effektives Mittel, welches in Unternehmen und in der Geschäftswelt zukünftig noch stärker implementiert und verbreitet werden sollte.

Literaturverzeichnis

- American Psychological Association. (1. Februar 2020). Building your resilience. Abgerufen am 01.03.2022 von <http://www.apa.org/topics/resilience>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for Longitudinal Research in Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), S. 705-711.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), S. 17-28.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (20. Juni 2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. doi: 10.1002/hrdq.20070
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), S. 191-215.
- Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter: Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter (1.3.11.12 Ausg.). Köln: Bundeszentrale für Gesundheitliche Aufklärung (BZgA).
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit (Job Satisfaction)*. Bern: Huber.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (November 2010). Optimism. *Clin Psychol Rev.*, 30(7), S. 879-889. doi:10.1016/j.cpr.2010.01.006
- Coutu, D. (30. Mai 2002). How Resilience works. *Harvard Business Review*. Abgerufen am Juni 2021 von <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*(96), S. 443-456.

- Da, S., He, Y., & Zhang, X. (25. November 2020). Effectiveness of Psychological Capital Intervention and Its Influence on Work-Related Attitudes: Daily Online Self-Learning Method and Randomized Controlled Trial Design. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23). doi:10.3390/ijerph17238754
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. (8. Ausg.). Marburg: Eigenverlag.
- Ernst, G., Franke, A., & Franzkowiak, P. (7. Januar 2022). Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. doi:10.17623/BZGA:224-i118-2.0
- Ferreira, Y. (2020). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Gabriel, T. (2005). Resilienz - Kritik und Perspektiven. *Zeitschrift für Pädagogik*, 51, S. 207-217. <https://doi.org/urn:nbn:de:0111-opus-47493>
- Garnezy, N. (Januar 1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41(1), S. 101-116.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Aldine.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2014). *Sozialpsychologie* (6. Auflage Ausg.). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive* (16), S. 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*(23), S. 695-706.
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2020). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organ Dyn.* <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Management Department Faculty Publications.*, 33(2), S. 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. Y. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. Von <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324> abgerufen
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development*, 21(1), S. 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007). Psychological Capital Questionnaire Research Permission. Mind Garden. Abgerufen am 01.03.2022 von www.mindgarden.com
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2013). Trainer's Guide for Developing Psychological Capital. Mind Garden. Abgerufen am 01.03.2022 von www.mindgarden.com.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), S. 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Ausg.). Weinheim: Beltz.

- Mey, G., & Mruck, K. (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Bd. 2). Wiesbaden: Springer.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(1), S. 120-138.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. 83(6), 835-852. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (31. März 2021). Can psychological capital reduce stress and job insecurity? An experimental examination with indian evidence. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09761-1>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (11. August 2011). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*(63), S. 539-569.
- Ryschka, J., Solga, M., & Mattenklott, A. (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. 4(3), 219-247. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*(56), S. 250-263.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: CA: Academic Press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.70.2.321>

Stajkovic, A., & Luthans, F. (September 1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), S. 240-261. DOI: 10.1037//0033-2909.124.2.240

Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung*. München: Juventa.

The Trustees of the University of Pennsylvania. (2021). POSITIVE PSYCHOLOGY CENTER. Abgerufen am 26.06.2021 von <https://ppc.sas.upenn.edu>

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. 8(4), 216-226. doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.

Herausgebende

Andrea Schankin

ist seit 2019 Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Karlsruhe und Mannheim. In der Lehre liegen ihre Schwerpunkte insbesondere in der Grundlagen- und Methodenausbildung. Sie ist aktives Mitglied des iwip Institut für Wirtschaftspsychologie und der Forschungsgruppe „R open statistics association“ an der FOM Hochschule sowie der DGPs Deutsche Gesellschaft für Psychologie (Berlin).

Prof. Schankin ist seit mehr als 20 Jahren in der Forschung aktiv und war u. a. am Max-Planck-Institut für Psychologische Forschung in München, der LMU München, der University of Missouri-Columbia, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) tätig. Gemeinsam mit international renommierten Forschenden entstanden mehr als 50 Artikel, die in international einschlägigen Fachzeitschriften veröffentlicht und auf internationalen Fachkongressen vorgestellt wurden. Prof. Schankin forschte zu biologischen Grundlagen des Bewusstseins, zu impliziten Lernprozessen, der menschlichen Intelligenz und widmet sich aktuell Themen der Mensch-Computer-Interaktion.

andrea.schankin@fom.de



Gernot Schiefer



ist seit 2012 Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Führungspsychologie, psychoanalytische Wirtschaftspsychologie und qualitative Forschungskonzepte. Er leitet das KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung, das sich auf wissenschaftliche Forschung in einem qualitativen Paradigma fokussiert.

Prof. Schiefer hat 17 Jahre als geschäftsführender Gesellschafter das vom ihm mitgegründete Institut „ProSpector – Qualitativ-tiefenpsychologische Marketingberatung“ geleitet und in dieser Funktion über 200 qualitative Studien und Analysen für Unternehmen konzipiert und durchgeführt.

Zusätzlich arbeitet er seit 2003 als Psychoanalytiker, führt eine private psychoanalytische Praxis und ist Inhaber einer psychoanalytischen Unternehmensberatung, die sich mit Führungskräfte-Entwicklung, Coaching, Diagnostik und Supervision beschäftigt.

Als Mitglied der DPG Deutsche Psychoanalytische Gesellschaft (Berlin), der IPV Internationale Psychoanalytische Vereinigung (London), der DGPs Deutsche Gesellschaft der Psychologie (Berlin) und weiterer Fachverbände ist er aktiv eingebunden in die Weiterentwicklung seines Fachgebietes.

Prof. Schiefer ist Träger mehrerer Lehrpreise, wie z. B. der Auszeichnung für „Exzellente Lehre“ an der FOM Hochschule in den Jahren 2018 und 2022. Er hat zu Themen wie Führungskräfte in agilen Organisationen, Neuroleadership, Leistungsmotivation, nostalgische Erinnerungskonzepte veröffentlicht und als Experte für die Schnittstelle von Wirtschaft und Psychologie zahlreiche Fernseh- und Rundfunkinterviews gegeben.

gernot.schiefer@fom.de

Autorin

Nadine-Michelle Kübler

hat im Juni 2022 den Bachelorstudiengang (B.Sc.) Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management erfolgreich abgeschlossen. Neben dem Bachelorstudium ist Frau Kübler seit 2018 bei einem Softwareunternehmen als Human Resources Managerin angestellt. Zuvor schloss Frau Kübler eine Ausbildung zur Kauffrau im Groß- und Außenhandel sowie die Weiterbildung zur geprüften Wirtschaftsfachwirtin bei der Industrie- und Handelskammer ab.

Durch ihre aktuelle Tätigkeit im Personalbereich konnte Frau Kübler schnell erkennen, dass ihr insbesondere die Zufriedenheit und die Entwicklung der Mitarbeitenden am Herzen liegen. Durch das nebenberufliche Studium hatte sie zusätzlich die Möglichkeit, sich intensiv mit den Themenschwerpunkten Personalentwicklung und Gesundheitspsychologie auseinanderzusetzen. Primär der Einsatz der positiven Psychologie in der Personalentwicklung hat bei Frau Kübler ein großes Interesse geweckt. Demnach konnte sie mit der hier veröffentlichten Forschungsarbeit ein Herzensprojekt umsetzen, ganz im Sinne von „Embrace your Inner Hero“. Beruflich möchte sich Frau Kübler zukünftig weiterhin dem Thema der positiven Psychologie in der Personalentwicklung widmen.

Nadine-Kuebler@web.de



Folgender Band ist bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2022)

Schwegler, S. (Hrsg.)

Menschenfreundliche Führung

ISSN (Print) 2751-0956 – ISSN (eBook) 2751-0964

ISBN (Print) 978-3-89275-264-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-265-3



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM mit mehr als 50.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.
Für Berufstätige.



ISBN (Print) 978-3-89275-318-6

ISSN (Print) 2751-0956

ISBN (eBook) 978-3-89275-319-3

ISSN (eBook) 2751-0964



KCQF KompetenzCentrum
für qualitative Forschung
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

KCQF

Das KCQF KompetenzCentrum für qualitative Forschung bietet Lehrenden und Forschenden der FOM Hochschule eine gemeinsame Plattform, auf der sie qualitativ-hermeneutische Forschungsansätze und -methoden für ihre Forschung und für ihre akademische Lehre weiterentwickeln, teilen und erproben können.

Die Schriftenreihe des KCQF greift aktuelle wissenschaftliche Trends und Themen auf. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind eingeladen, ihre aktuellen Forschungserkenntnisse über die Schriftenreihe mit einer größeren Interessensgemeinschaft zu teilen. Der Dialog fördert den Austausch, schärft das qualitativ-hermeneutische Denken und will den Transfer der Erkenntnisse in Wissenschaft, Wirtschaft und Lehre fördern. Nicht zuletzt wird darüber die Relevanz qualitativen Forschens und die Bedeutung qualitativ-wissenschaftlichen Arbeitens nachhaltig gestärkt.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-kcqf.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de