

Denkmuster im Unternehmen reflektieren: Qualitative Evaluation des Stressmanagement-Seminars »Think Positive«

Autorenteam: Dennis John, Nadine Geißer, Annette Scheder

Zusammenfassung

Die AOK Bayern hat das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« als verhaltensbasierte Maßnahme des kognitiven Stressmanagements für Betriebe entwickelt. Ziel des Seminars ist es, funktionale und dysfunktionale Denkmuster wahrzunehmen, zu reflektieren und bei Bedarf zu modifizieren. Im Beitrag werden die Ergebnisse einer qualitativen Begleitstudie vorgestellt. In dieser wurde untersucht, ob das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« bei Mitarbeitern und Führungskräften die Reflexion von individuellen und gemeinsamen Denkmustern unterstützt und welcher konkrete Nutzen für den beruflichen Alltag erwartet wird. Die Ergebnisse der Befragung von insgesamt 50 Personen zeigen, dass das Seminar dazu beitragen kann, Stress zu reduzieren und individuelle Ressourcen zu aktivieren. In der abschließenden Diskussion wird dargestellt, dass verhaltensbasierte Maßnahmen des kognitiven Stressmanagements zu einer achtsamen Unternehmenskultur beitragen können, wenn sie in einen umfassenden Prozess des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingebettet sind.

1. Einleitung: Unternehmenskultur aus psychologischer Perspektive

Die Unternehmenskultur ist definiert als ein Muster gemeinsamer und geteilter Grundannahmen (Schein 2004). Nach Schein besteht die Organisationskultur aus drei verschiedenen Ebenen, die jeweils von unten nach oben versteh- und erklärbar sind. Die oberste Ebene, die beobachtbar ist, bezieht sich auf Verhaltensweisen, Artefakte, Rituale usw. Sie spiegelt sich wider in der Außendarstellung und -wirkung des Unternehmens wie z. B. Architektur des Gebäudes, Logo, Leitbild oder auch im Umgang mit Kunden. Die mittlere Ebene bezieht sich auf Werte und Normen sowie auf Einstellungen und Grundsätze. Diese Ebene ist nicht immer direkt beobachtbar und oft nur teilbewusst. Besonders bedeutsam ist die dritte bzw. unterste Ebene. Sie gibt Auskunft über die tief im Unternehmen verwurzelten Denkhaltungen und Denkmuster. Wie wir denken (Ebene 3), bestimmt wie wir fühlen (Ebene 2) und somit auch wie wir handeln (Ebene 1).

Das Modell von Schein passt gut zu einer psychologischen Perspektive auf die »Denkkultur« in einem Unternehmen (Nerdinger 2007). Demnach beschreibt Unternehmenskultur die gemeinsamen Denkmuster in einer Organisation. Werden bestimmte Denkmuster von vielen Mitarbeitern eines Unternehmens – auch auf verschiedenen Hierarchieebenen – geteilt, bilden diese einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur (BMAS 2008). Denkmuster sind automatisierte Bewertungsprozesse, die in der Regel nicht bewusst ablaufen, aber dennoch bedeutsame Auswirkungen auf unser Empfinden und Verhalten haben (Kriz 2001). Denkmuster funktionieren wie Denkschablonen, die beispielsweise bei neuen, ambivalenten Situationen (z. B. der erste Außentermin bei einem neuen Kunden) als Orientierung und zur Ersteinschätzung helfen können.

Jeder Mensch wendet mehr oder weniger häufig verschiedene Denkmuster an, denn diese vereinfachen die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen, sie können die Situationseinschätzung aber auch verzerren (Sauerland 2015). Denkmuster sind funktional und hilfreich, denn sie helfen dabei, komplexe Situationen schnell und einfach einschätzen zu können. Sie können aber auch dysfunktional sein, wenn sie die Erreichung von Zielen des Einzelnen oder des Unternehmens behindern.

Klassifikation von Denkmustern

Von Denkmustern spricht man in der Psychologie, wenn auf unterschiedliche Situationen ähnliche Gedanken folgen bzw. ähnliche Auslöser dieselben gedanklichen Reaktionen beim Wahrnehmenden auslösen (Ellis 1977). Denkmuster sind erlernte Bewertungsschemata, die uns helfen, unseren komplexen Alltag zu strukturieren und zu bewerten. Ein Vorteil von Denkmustern ist u. a. der deutlich geringere kognitive Aufwand – im Vergleich zur intensiven Einzelbewertung und Reflexion – und damit einhergehend die Möglichkeit einer raschen Einschätzung der Situation und einer schnellen Reaktion darauf. Problematisch können Denkmuster allerdings dann werden, wenn sie generalisiert auf eine Vielzahl von Situationen übertragen werden und damit ein Hindernis dabei darstellen, dass die Ziele des Einzelnen oder des Unternehmens erreicht werden (Wilken 2013). Dazu finden sich im Folgenden einige Beispiele.

Ausgehend vom zugrunde liegenden psychologischen Prozess können Denkmuster in vier inhaltliche Kategorien eingeteilt werden (Sauerland 2015): Die erste Kategorie »Wahrnehmung« umfasst Prozesse der selektiven Wahrnehmung und des heuristischen Denkens. Darunter fallen Denkmuster wie beispielsweise das Schwarz-Weiß-Denken (»Häufig denke ich, alle Kollegen sind gegen mich«) sowie Übertreibungen (»Wenn ich einen Tippfehler von mir entdecke, denke ich meistens, der ganze Bericht ist ruiniert«). Die zweite Kategorie »Leistung« bezieht sich auf Leistungsthematiken und Kontrollüberzeugungen, weshalb Denkmuster dieser Kategorie unmittelbare Konsequenzen für den Selbstwert haben. In diese Gruppe fallen das perfektionistische Denken (»Ich muss überall der Beste sein«) und die Minimierung (»Auf Zwischenziele kann ich häufig nicht stolz sein«). In die dritte Kategorie »Soziale Beziehungen« fallen Denkmuster, die vor allem in sozialen Beziehungen eine Rolle spielen und häufig in der Interaktion und Kommunikation mit anderen auftauchen. Beispiele für derartige Denkmuster sind das Gedankenlesen (»Manchmal unterstelle ich meinen Kollegen etwas, das sich im Nachhinein als nicht richtig herausstellt«) und unfaire soziale Vergleiche (»Ich vergleiche mich oft mit Führungskräften, die besser sind als ich, ohne sie näher zu kennen«). Die vierte Kategorie »Zeit« umfasst eine Gruppe von selektiven Bewertungsprozessen bezogen auf die Vergangenheit und die Zukunft, beispielsweise Katastrophisierungen (»Wenn ich einen Auftrag nicht bekomme, zweifle ich sofort an meiner Fachkompetenz«) oder kontrafaktisches Denken (»Manchmal denke ich darüber nach, wie alles gelaufen wäre, wenn ich den Auftrag bekommen hätte«).

Unser Gehirn ist darauf ausgelegt, dass das, was wir denken, auch Realität wird (self-fulfilling prophecy). Wie wir denken, bestimmt demnach, wie wir handeln. Da wir die Art, wie wir denken, im Laufe unseres Lebens erlernt haben, ist davon auszugehen, dass wir auch wieder umlernen können (Lotz 2010).

Denkmuster im Unternehmen und deren Auswirkungen

Unternehmenskultur ist die gemeinsame »kognitive Brille« in einer Organisation. Diese kognitiven Grundhaltungen und Denkmuster (z. B. »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«) werden in aller Regel nicht bewusst wahrgenommen und folglich auch nicht offen diskutiert und eher implizit an neue Mitarbeiter weitergegeben. Sofern sich gemeinsame Denkmuster in der Interaktion intern (z. B.

zwischen Mitarbeitern) und extern (z. B. mit Kunden) bewähren, gelten sie normativ als bindend (Schein 2004). Denkmuster können sich in einem Unternehmen bewährt haben, wenn sie in ihrer Wirkung für das Unternehmen sowie für den einzelnen Mitarbeiter funktional sind.

Die Kultur in einem Unternehmen wird entscheidend durch Führungskräfte geprägt (Badura u. Walter 2014). Deshalb sind diese zentrale Akteure, wenn es darum geht, die gemeinsamen Denkmuster in einem Unternehmen zu reflektieren und – falls ein Denkmuster unerwünscht ist – zu verändern (INQA 2006). Die geteilten Denkmuster von Führungskräften können darüber Aufschluss geben, wie bestimmte Vorkommnisse, z. B. Fehler von Mitarbeitern, bewertet und kognitiv verarbeitet werden. Diese Bewertungsprozesse von Führungskräften und das damit einhergehende Verhalten haben einen bedeutsamen Einfluss auf eine Reihe von gesundheitsrelevanten Parametern auf Mitarbeiterseite (Lohmann-Haislah 2012). Liegt der Fokus der Vorgesetzten mehr auf den Stärken statt auf den Schwächen der Mitarbeiter, zeigen diese eine deutlich höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen (Nink 2014). Mitarbeiter, die auf diese Weise wertgeschätzt werden, sind zufriedener, haben weniger Fehlzeiten und sind engagierter (Siegrist u. Dragano 2008). Folglich sind Führungskräfte eine wichtige Zielgruppe für die Reflexion und ggf. Veränderung von bestehenden Denkmustern in ihrem Unternehmen.

Wie in einem Unternehmen typischerweise mit sozialen Konflikten umgegangen wird und wie diese in der Regel bewertet werden, ist neben dem Führungsverhalten ein weiterer zentraler Bestandteil von Unternehmenskultur (Nerdinger 2007). Die Reflexion und (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit Denkmustern, die in Konflikten aktiviert werden, dienen nicht nur dazu, ein verantwortliches Eigeninteresse zu entwickeln, sondern auch der Akzeptanz und Toleranz gegenüber anderen (Wilken 2013). Der konstruktive Umgang mit Konflikten in einem Unternehmen ist ein wesentliches Element eines gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzes. Untersuchungen haben beispielsweise gezeigt, dass ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ein wesentlicher Faktor für Wohlbefinden und Gesundheit darstellt (Kaluza 1997). Kooperation im Arbeitsalltag stärkt die Ressourcen des Individuums und macht zufriedener und leistungsfähiger (Gunkel et al. 2014). Dieser Effekt funktioniert auch in die entgegengesetzte Wirkrichtung: Eine positive Stimmung hat einen Einfluss auf das Sozialverhalten und führt beispielsweise zu erhöhter Hilfsbereitschaft bei Mitarbeitern (Blickhan 2015). Da Konflikte auf allen hierarchischen Ebenen eines Unternehmens auftreten können, sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens gefordert, die eigenen Denkmuster von Zeit zu Zeit zu hinterfragen und zu reflektieren. Damit ist jeder Mitarbeiter gleichzeitig Rezipient und Produzent von Unternehmenskultur und somit auch ein wichtiger Akteur bei der Reflexion und ggf. Veränderung von unerwünschten Denkmustern.

2. Das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen«

Damit ein verhaltenspräventives Seminar sinnvoll im Unternehmen platziert ist und nachhaltig wirken kann, ist eine Integration in ein Betriebliches Gesundheitsmanagement empfehlenswert. In der Regel erfolgt hierfür zunächst eine Analyse im Betrieb (z. B. eine Mitarbeiterbefragung), die Arbeitsbelastungen und Verbesserungsbedarfe aus Sicht der Belegschaft verdeutlicht. Durch eine nachfolgende Ableitung konkreter Maßnahmen (z. B. zur Stressreduktion) gehen Verhaltens- und Verhältnisprävention Hand in Hand, sodass ergänzend zu einem Seminar zur Stärkung der individuellen Resilienz und Stressbewältigungskompetenz auch verhältnispräventive Maßnahmen zum Einsatz kommen (wie z. B. Arbeitsentlastung durch das Einstellen von Springern oder Aushilfskräften, klare Festlegung von Zuständigkeiten, Optimierung von Kommunikationsprozessen usw.).

Die AOK Bayern hat das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« entwickelt und im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung evaluiert. Das Seminar besteht aus drei Seminarbausteinen und beinhaltet neben der Vermittlung von theoretischem Wissen auch praktische Übungseinheiten, die den Alltagstransfer sichern. Um einen effektiven Rahmen für die praktischen Übungen und den gegenseitigen Austausch zu ermöglichen, ist die Seminargruppe auf max. 15 Teilnehmer begrenzt. Die Dauer des Seminars ist auf drei Stunden ausgerichtet. Das Seminar wird durchgeführt von Fachkräften mit psychosozialen Studienabschluss gemäß GKV-Leitfaden Prävention.

Im Alltag verfallen Menschen häufig dem Automatismus, außenstehende Ereignisse oder Personen für das eigene Befinden verantwortlich zu machen. Wäre dies nun tatsächlich der Fall, müssten alle Personen auf ein- und denselben Reiz auf identische Art und Weise reagieren. Dies trifft nicht zu, da eine vermittelnde Komponente zwischengeschaltet ist: die subjektive Bewertung der Person, des Ereignisses oder der Situation. Das Seminar zeigt den Zusammenhang zwischen Ereignissen und Denkmustern auf und verdeutlicht die Konsequenzen von Bewertungen für das eigene Wohlbefinden. Den Teilnehmenden wird vermittelt, wie man aktiv hinderliche Denkmuster erkennen und sein Denken den eigenen Zielen dienlich verändern kann. Ziel ist es, das subjektive Wohlbefinden und die Stresstoleranz zu erhöhen.

Seminarbaustein 1: Achtsamkeit (»Denkmuster im Alltag aufspüren«)

Der erste Baustein des Seminars geht der Frage nach, wie wir im Alltag einen aktiven Zugang zu unseren Gedanken finden können. »Achtsamkeit« bezeichnet die Fähigkeit, Dinge »bewusst wahrzunehmen« (Kabat-Zinn 1990) – eine Fähigkeit, die man erlernen kann. Daraus kann sich schließlich eine Haltung entwickeln, die wir uns, anderen Menschen und unserer Umwelt gegenüber einnehmen können. Diese Haltung ist gekennzeichnet durch eine Absichtslosigkeit sowie eine Nicht-Wertung gegenwärtiger Gedanken und Wahrnehmungen (Blickhan 2015). Die Distanzierung von den eigenen Gedanken wird als sog. »gedankliche Defusion« bezeichnet (Kriz 2001). Man nimmt Gedanken und Gefühle als das wahr, was sie sind – innere Regungen in Form von Bildern oder Wörtern, die kommen und gehen. Es sind eben keine unumstößlichen Fakten, mit denen wir fusionieren, also verschmelzen müssen. Diese Fähigkeit zur gedanklichen Defusion kann mit der Gedankenachtsamkeitsübung trainiert werden. Im Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« wird eine Gedankenachtsamkeitsübung durchgeführt. Diese Übung dient dazu, den Teilnehmenden bewusst zu machen, welche Gedanken ihnen aktuell »durch den Kopf gehen« und somit den aktuellen Gedankenstrom bewusst wahrzunehmen. Ein weiteres Ziel besteht darin, die eigenen Gedanken zur Kenntnis zu nehmen, ohne sie zu bewerten.

Seminarbaustein 2: Denkmuster prüfen (»Denkmuster aktiv hinterfragen«)

Nach der achtsamen Wahrnehmung der eigenen Gedanken folgt im zweiten Teil des Seminars die Prüfung und ggf. Veränderung von Denkmustern (Wilken 2013). Anhand einer systematischen Analyse von Erlebnissen im Berufsalltag (z. B. Konflikt zwischen Kollegen) lernen die Seminarteilnehmer, dass die negative Bewertung einer Situation zu einer negativen Konsequenz (z. B. Ärger, Unzufriedenheit oder Frustration) führt. Allerdings kann jede Situation immer auch alternativ (z. B. als Herausforderung) bewertet werden und dann auch positive Konsequenzen (z. B. gegenseitiges Vertrauen) nach sich ziehen. Die Reflexion und Änderung von Bewertungen und Denkmustern wird seit Jahren erfolgreich in Präventionskursen zum kognitiven Stressmanagement eingesetzt (Kaluza 1999). Kognitives Stressmanagement zielt darauf ab, dass es nicht bestimmte problematische Situationen sind, die zwangsläufig zu unangenehmen Konsequenzen führen, sondern dass es bestimmte Denkmuster sind, welche die belastenden Konsequenzen bedingen. Die

Neubewertung der belastenden Situation erfordert demnach, sich mit den entsprechenden Denkmustern auseinanderzusetzen.

Eine der Methoden des Seminars ist eine Einzelarbeit zur Unterstützung des (Selbst-)Explorationsprozesses. Hierfür wird zunächst eine konkrete Situation spezifiziert, die für den Teilnehmenden emotional belastend ist. Detailliert werden dann die in dieser Situation auftretenden Körper- und Verhaltensreaktionen erfasst und die damit in Zusammenhang stehenden Gedanken (»Was ging Ihnen zu jenem Zeitpunkt durch den Kopf?«) exploriert. Alternativ kann die Methode aber auch verwendet werden, um emotional positiv konnotierte Ereignisse bewusster wahrzunehmen. Hierfür werden die Teilnehmer instruiert, sich an ein freudiges Ereignis zu erinnern (»Wann hatten Sie das letzte Mal ein tolles Erlebnis im Beruf?«) und sich im nächsten Schritt bewusst zu machen, was die Situation an positiven Effekten auf der Gefühls- und Verhaltensebene ausgelöst hat (»Luftsprung, inneres Strahlen«). Danach werden die Gedanken exploriert, die diese Situation begleitet haben (»das habe ich super gemacht«). Abschließend soll – im Sinne des kontrafaktischen Denkens – auch darüber nachgedacht werden, wie man das Ereignis auch hätte negativ bewerten können (»jetzt habe ich wieder eine Verpflichtung mehr«) und wie man sich dann gefühlt hätte (»verärgert, gestresst«). Dieses Vorgehen führt einerseits dazu, das schöne Ereignis noch einmal in Gedanken zu erleben (was einen positiven Stimmungseffekt produzieren kann), es macht andererseits aber auch deutlich, wie wir manchmal auch schöne Erlebnisse mit unerwünschten Denkmustern bewerten und damit das Ereignis im inneren Monolog »zerreden« können. Die Prüfung des entsprechenden Denkmusters kann dazu beitragen, das positive Ereignis bewusster wahrzunehmen.

Seminarbaustein 3: Positive Selbstinstruktion (»Positives Denken im Alltag verankern«)

Im dritten Baustein des Seminars erfolgt der Praxistransfer mittels positiver Selbstinstruktionen. Selbstgespräche sind internale Konversationen, die wir im Laufe eines Tages mit uns selbst führen. Sehr häufig bezieht sich dieser innere Monolog als Evaluation auf das, was wir gerade tun oder in der Vergangenheit getan haben. Das Konzept der positiven Selbstinstruktionen hat vor allem durch den Psychologen Donald Meichenbaum (1977) im Rahmen seines Stressimpfungstrainings Verbreitung gefunden. Die im Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« erworbene (oder neu aktivierte) Kompetenz zum Prüfen von Denkmustern kann in Form von Selbstinstruktionen im Alltag genutzt und verankert werden. In Situationen, die mit Unwohlsein und emotionaler Anspannung verbunden sind, können durch achtsame Gedankenwahrnehmung die im Moment aktivierten Denkmuster bewusst gemacht und hinterfragt werden. Damit ist aus der Situation heraus eine Entlastung möglich.

3. Methode der Evaluationsstudie

Im Rahmen der Begleitstudie wurde untersucht, ob das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« auf verschiedenen hierarchischen Ebenen und bei unterschiedlichen Zielgruppen (Berufsstarter, Mitarbeiter einer Personalabteilung mit Berufserfahrung und Führungskräfte) eine Reflexion der eigenen Denkmuster anstoßen und verändern kann. Konkret wurde untersucht, ob 1. das Seminar unmittelbar die Stimmung verbessert, 2. die Teilnehmer bestehende Denkmuster hinterfragen und 3. die Teilnehmer erwarten, die Seminarinhalte auch in ihrem Berufsalltag anwenden zu können. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte durch eine zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse. Die qualitative Inhaltsanalyse von Teilnehmerantworten auf offene Evaluationsfragen hat sich als Auswertungsmethode bei der Untersuchung von Denkprozessen bewährt (Mayring 2007). Ziel dieser Evaluationsstudie war nicht

die quantifizierbare Bewertung des Seminars, sondern die Identifikation der den Seminarbewertungen zugrunde liegenden Denk- und Reflexionsprozesse sowie die persönliche Auseinandersetzung mit den Seminarinhalten.

Stichprobe und Untersuchungsdesign

Die Wirkung des Seminars sollte bei möglichst unterschiedlichen Zielgruppen (z. B. Berufsanfänger, Mitarbeiter mit Berufserfahrung und Führungskräfte) und unterschiedlichen Betrieben evaluiert werden. Mit dem Ziel einer breitangelegten Stichprobe wurde das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« an drei Zielgruppen in drei Betrieben evaluiert: Gruppe 1 bildeten junge Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in der öffentlichen Verwaltung (N = 30). Diese Stichprobe nahm im Rahmen einer internen Weiterbildung am Seminar teil. Die zweite Gruppe bildeten alle Mitarbeiter einer Abteilung (Personalabteilung) eines Unternehmens aus dem produzierenden Gewerbe ohne Teilnahme der Führungskraft (N = 8). Das Unternehmen hat bereits seit einiger Zeit einen umfassenden Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements implementiert. Die Durchführung des Seminars »Think Positive« war als verhaltenspräventive Maßnahme in das Betriebliche Gesundheitsmanagement eingebettet. Die dritte Gruppe bildeten Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen eines Dienstleistungsunternehmens (N = 12). Auch in diesem Unternehmen war das Seminar Teil eines umfangreichen Prozesses des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Die Datenerhebung der Evaluationsstudie fand von April bis Dezember 2015 statt. Alle drei Gruppen nahmen abschließend eine Bewertung des Seminars vor. Die Teilnehmer der Gruppe 1 (junge Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) wurden mehrere Wochen nach dem Seminar erneut per E-Mail kontaktiert und nachbefragt. Von den 30 Befragten der Gruppe 1 nahmen zum ersten Messzeitpunkt der Nachbefragung zwölf Personen teil. Damit lagen von 40 Prozent der Teilnehmer aus dieser Gruppe Seminarbewertungen zu zwei Messzeitpunkten vor.

Folgende drei offenen Fragen wurden mit Hilfe eines Fragebogens gestellt: Frage 1: Wie hat Ihnen das Seminar insgesamt gefallen? Welche Erkenntnisse haben Sie für sich persönlich durch das Seminar gewonnen? Wo können Ihnen die Seminarinhalte im Berufsalltag nützlich sein bzw. helfen?

Inhaltsanalyse

Eine Inhaltsanalyse eignet sich zur systematischen Analyse von Textmaterial (John 2014). Diese regel- und theoriegeleitete Methode ist intersubjektiv nachvollziehbar (Mayring 2007).

Die Feedbackbögen wurden einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring 2007) unterzogen mit dem Ziel, die Aussagen der Teilnehmer über die Wirkung des Seminars »Think Positive« zu bündeln und zu kategorisieren.

Im ersten Schritt wurden die Analyseeinheiten festgelegt: Auswertungseinheit (der Textteil, der komplett ausgewertet werden soll) und Kontexteinheit (der maximale Textteil, der unter eine Kategorie fallen darf) waren in dieser Inhaltsanalyse identisch. Da den Teilnehmern drei offene Fragen gestellt wurden, bildete eine Kodiereinheit eine vollständige Antwort zu einer Frage (Mayring 2007). Nach Bestimmung der Kodiereinheiten wurden diese im zweiten Schritt paraphrasiert, d. h. die Veränderungen wurden auf einer einheitlichen Sprachebene reformuliert und nichtinhaltstragende Textteile gestrichen. Auf Grundlage des Materials wurde die fallspezifische Bewertung des Seminars »Think Positive« als Abstraktionsniveau festgelegt. Alle Paraphrasen

wurden im dritten Schritt unter diesem Abstraktionsniveau generalisiert; lagen Paraphrasen über dem Abstraktionsniveau, wurden sie belassen. Im anschließenden vierten Schritt wurden ähnliche Paraphrasen zu einer (Unter-)Kategorie integriert und im fünften Schritt in einem Kategoriensystem gebündelt.

Die Antworten der drei befragten Gruppen (Berufsanfänger, Mitarbeiter mit Berufserfahrung und Führungskräfte) wurden in einem Kategoriensystem zusammengefasst, da sich die Antworten hinsichtlich Antwortlänge und Inhalt nicht wesentlich unterschieden.

4. Ergebnisse

Ausgehend von den drei offenen Fragen wurden drei Oberkategorien abgeleitet:

1. Seminarbeurteilung
2. Erkenntnisse und Wissenszuwachs
3. Alltagsbezogene Nützlichkeit

Diesen Oberkategorien wurden auf Basis der Antworten verschiedene Unterkategorien zugeordnet.

Oberkategorie 1: Seminarbeurteilung

Insgesamt wurde das Seminar als sehr gut eingeschätzt. Die Gründe für diese Einschätzung lassen sich in drei Unterkategorien zusammenfassen:

- 1.1. Affektive Bewertung
- 1.2. Inhalt
- 1.3. Gruppe

Die affektive Bewertung (1.1.) des Seminars umfasst Aussagen, die die Stimmung im bzw. nach dem Seminar beschreiben. Nahezu alle Teilnehmer bewerten ihre Stimmung nach dem Seminar als sehr gut («Ich bin locker und gelöst»), dem Seminar wird bescheinigt, Ressourcen zu aktivieren («persönliche Kraftquellen finden»); ein Teilnehmer berichtet eine ambivalente Stimmung («die Thematik ist kompliziert»). Diese Äußerung lässt vermuten, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Denkmustern für einige Teilnehmer ein kognitiv aufwendiger und möglicherweise auch ein emotional negativ gefärbter Prozess sein kann. Der Inhalt des Seminars (1.2.) wird als abwechslungsreich, interessant und hilfreich beschrieben («viele Aha-Erlebnisse»). Als weitere Stärke des Seminars wird die Gruppe (1.3.) genannt. Die Gruppenatmosphäre wird als »sehr angenehm« bezeichnet und als wichtiges Merkmal für das Gelingen des Seminars erwähnt («Seminar lebt durch Austausch untereinander und mit den Dozenten»).

Oberkategorie 2: Erkenntnisse und Wissenszuwachs

Insgesamt berichten die Teilnehmer neue Erkenntnisse und (re)aktiviertes Wissen im Bereich kognitives Stressmanagement (z. B. positives Denken ist nicht gleichzusetzen mit »sich alles schönreden«). Mehrere Teilnehmer berichten, dass das Seminar eine gute Möglichkeit bietet, sich mit dem Thema »Gedanken« zu beschäftigen («konnte mal wieder eigenes Denken und Handeln

überprüfen«) oder dass das Seminar wie ein »Refresher« für die Überprüfung eigener Denkmuster wirkt (»sich selbst immer mal wieder wachrütteln«).

Als Unterkategorien konnten identifiziert werden:

2.1. Denkmuster analysieren

2.2. Neubewerten/kognitive Umstrukturierung

2.3. Aktivieren psychologischer Ressourcen

Bei der Unterkategorie 2.1. Denkmuster analysieren reflektieren die Teilnehmer, dass Gedanken eine große Wirkung haben und ein ständiger Begleiter im Alltag sind. Die Teilnehmer berichten aber auch, dass ihre Gedanken häufig negativ sind (»ertappe mich immer wieder dabei, in alte Denkmuster zu fallen«). Die Teilnehmer erleben außerdem, dass Gedanken veränderbar sind und es somit auch möglich ist, sich von negativen Gedanken zu distanzieren (»nicht zu lange mit negativen Gedanken beschäftigen, um Platz für neue, positive Gedanken zu haben«). Bei der Unterkategorie 2.2. kognitive Umstrukturierung beschreiben die Teilnehmer eine Reihe von Methoden, wie Denkmuster aktiv hinterfragt und alternative Bewertungen generiert werden können. Beispielhaft hierfür sind Aussagen bezogen auf den Perspektivenwechsel (»Aussagen nicht persönlich nehmen und von verschiedenen Blickwinkeln betrachten«), das Umdenken (»Positives bewusster sehen, Negatives genauer durchleuchten«) und Neubewertungen (»versuche Technik der Umkehrung ins Positive noch öfter anzuwenden«). Ein Teilnehmer berichtet als bedeutsame Erkenntnis auch die Möglichkeit, Selbstinstruktionen aktiv zu nutzen, um sich selbst zu motivieren. In die Unterkategorie 2.3. Aktivieren psychologischer Ressourcen wurden Aussagen zusammengefasst, die auf eine stressreduzierende Wirkung des Gedankenprüfens hindeuten. Die Teilnehmer beschreiben, dass das bewusste Reflektieren und Hinterfragen von Denkmustern neue Sichtweisen ermöglicht und dadurch eine Reihe von psychologischen Ressourcen aktiviert werden. Besonders relevant und hilfreich für die Teilnehmer waren insbesondere psychische Ressourcen wie Selbstmitgefühl (»mehr auf sich schauen«), achtsamer Fokus auf positive Dinge (»geduldiger werden«, »mehr auf Positives achten«) sowie Optimismus und emotionale Stabilität (»psychische Widerstandskraft im Sinne von Zuversicht und Gelassenheit«).

Oberkategorie 3: Alltagsbezogene Nützlichkeit

Insgesamt beschreiben die Teilnehmer eine hohe Relevanz der Seminarinhalte für den Alltag. Konkret erwarten sie Anwendungsmöglichkeiten im beruflichen sowie privaten Alltag.

Die Einschätzungen können in folgenden Unterkategorien zusammengefasst werden:

3.1. Soziale Beziehungen

3.2. Stressbewältigung

In der Unterkategorie 3.1. Soziale Beziehungen nennen die Teilnehmer eine Reihe von (potenziell) konfliktträchtigen sozialen Interaktionen, bei denen die Seminarinhalte hilfreich sein können (»Reaktionen anderer besser nachvollziehen«). Darunter fällt die Kommunikation mit Kollegen (»Missverständnissen vorbeugen, Stress vermeiden«), Konflikte mit Kunden sowie schwierige Gespräche mit Vorgesetzten und im Team (»in Gesprächen mit Fachbereich diesem die positiven Seiten aufzeigen, an die selbst vorher nicht gedacht wurde«). In die Unterkategorie 3.2. Stressbewältigung fallen Aussagen, wonach die im Seminar vermittelten Methoden des kognitiven Stressmanagements vor allem in Momenten mit hoher psychischer Belastung helfen können (»An

stressigen Tagen«). Als Strategien zur Stressbewältigung werden Entspannungsmethoden zur Stressregulation erwähnt (»erst einmal durchatmen, bevor man sich ärgert«) sowie eine offene und veränderungsbereite Denkhaltung (»bei Neuerungen einfach drauf einlassen und nicht denken, für was das gut sein soll«).

Einige Aussagen der Teilnehmer deuten auch an, dass das Seminar möglicherweise bei bestimmten Gruppen eine besondere Effektivität haben könnte (»sollte gezielt angeboten werden, da es einigen Mitarbeitern helfen kann«). Als Zielgruppen für einen selektiven Einsatz des Seminars wurden psychisch stark beanspruchte Mitarbeiter (»Aufgaben im Außendienst«) sowie neue Führungskräfte genannt.

Nachbefragung

Die Teilnehmer der Gruppe 1 (junge Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) wurden mehrere Wochen nach dem Seminar erneut per E-Mail kontaktiert und nachbefragt. Zwölf Befragte der Gruppe 1 nahmen an der Nachbefragung teil. Die Ergebnisse der Nachbefragung bestätigten die Ergebnisse der Erstbefragung. Die Teilnehmer gaben an, dass sie das Seminar insgesamt als interessant, aufschlussreich und weiterempfehlenswert empfanden. Es habe Denkanstöße geliefert und »hilft über den Tellerrand zu blicken«. Die Atmosphäre wurde als sehr gut, die Stimmung als angenehm wahrgenommen und »vor allem der offene Austausch untereinander« geschätzt.

Die Nachbefragung verdeutlicht zudem (erneut) die Einschätzung der Teilnehmer, dass im Alltag zwar häufig der eigene Fokus eher auf dem Negativen liegt, dass jedoch »sich auf das Positive besinnen das Leben erleichtert« und man »(...) dadurch viel Energie für den Alltag schöpfen« kann. Es gibt Hinweise der Teilnehmer, wonach eigene Denkmuster hinterfragen zudem dazu beitragen kann, Empathie zu fördern (»Feingefühl für Mitmenschen bekommen«, »hinter die Fassade eines augenscheinlich wütenden Menschen sehen«) und Resilienz zu stärken (»ändere, was du kannst und nimm hin, wo du keinen Einfluss hast«).

Auch wenn sich laut den Teilnehmern bei der Umsetzung im Arbeitsalltag gerade in Stresssituationen oder bei Routineaufgaben Hürden ergeben können, wird das Reflektieren von Denkmustern insgesamt als effektive Methode zur Stressreduktion angesehen. Die Teilnehmer berichten, dass sie ihren Aufmerksamkeitsfokus in ihrem Berufsalltag stärker auf die positiven Aspekte richten (»versuche jeden Tag, mir aktiv über die positiven Dinge Gedanken zu machen, um mit zufriedener Grundstimmung an die Arbeit zu gehen«). Dadurch ergeben sich auch eine Reihe von erwünschten Nebeneffekten wie beispielsweise die Möglichkeit, sich auf wichtige Ziele zu konzentrieren (»Wer positiv denkt, kann solche [negativen] Momente schneller abhaken und sich auf Wichtigeres konzentrieren«).

Bei der Interpretation der Nachbefragung sollte berücksichtigt werden, dass die Ergebnisse nur bedingt auf die gesamte Stichprobe übertragen werden können, da lediglich von einem Teil der Befragten ein Feedback zum zweiten Messzeitpunkt vorlag und somit positive Selektionseffekte nicht ausgeschlossen werden können.

5. Diskussion und Fazit

Die AOK Bayern hat das Seminar »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« entwickelt und setzt dieses bayernweit im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung ein. Ziel des Beitrags war es zu untersuchen, inwieweit das Seminar »Think Positive« die Teilnehmer dabei

unterstützt, eigene Denkmuster zu reflektieren sowie ggf. zu ändern und ob die Seminarinhalte für den beruflichen Alltag hilfreich sind. Befragt wurden hierfür verschiedene Gruppen von Seminarteilnehmern (Berufsstarter, Mitarbeiter mit Berufserfahrung und Führungskräfte). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Seminar 1. unmittelbar zu einer positiven Stimmung (»Die Stimmung ist locker und gelöst«) führt. Außerdem führt das Seminar 2. zu einer erhöhten Selbstreflexion (»hilft Selbstbild/-wahrnehmung zu hinterfragen«) und die Teilnehmer erwarten 3. auch eine Wirkung für den beruflichen Alltag (»hier kann man sich für die Zukunft etwas mitnehmen«). Diese Ergebnisse passen gut zu anderen Studien, wonach verhaltensbasierte Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung die psychosoziale Gesundheit, beispielsweise geistige Leistungsfähigkeit (John et al. 2015) oder Stressresistenz stärken (Kaluza 1997). Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass kognitives Stressmanagement zu einer positiven Stimmung führt, die Stressbelastung reduziert und die Zunahme von flexiblem und realitätsnahem Denken unterstützt (Kaluza 1997). Wird das Seminar »Think Positive« als ein Baustein einer zeitlich umfangreicheren Maßnahme (z.B. im Rahmen eines Kursangebots) zum multimodalen Stressmanagement durchgeführt, kann davon ausgegangen werden, dass die Stressbelastung auch nachhaltig reduziert werden kann (Kaluza 1999).

Die Unternehmenskultur beschreibt die gemeinsamen Annahmen in einer Organisation über grundlegende Dinge, beispielsweise darüber, wie Menschen miteinander umgehen bzw. umgehen sollten (Schein 2004). Da die Unternehmenskultur maßgeblich durch Führungskräfte und den Umgang mit Konflikten geprägt wird, fällt diesen beiden Komponenten auch eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Kultur in einem Unternehmen zu (Hinding u. Kastner 2011).

Eine Reihe von Studien hat gezeigt, dass Unternehmen, die sich bewusst mit ihren Denkmustern z. B. in Bezug auf Führungsverhalten und den Umgang mit Konflikten auseinandersetzen, mehr unternehmerischen Erfolg haben, attraktivere Arbeitgeber sind und gesündere und motivierte Mitarbeiter haben (Nerdinger 2007). Die bewusste und regelmäßige Reflexion von geteilten Denkmustern ist ein wesentlicher Bestandteil einer achtsamen Unternehmenskultur. Eine Organisation zeichnet sich durch eine achtsame Unternehmenskultur aus, wenn sie nicht nur gesundheitlich problematische Denkmuster im Umgang mit Arbeitsanforderungen und -belastungen erkennt, sondern auch die Stärkung gesundheitlicher Ressourcen im Unternehmen aktiv vorantreibt (Becke 2014). Ein Wandel in Richtung einer achtsamen Unternehmenskultur kann beispielsweise dadurch vollzogen werden, dass ein Unternehmen den Aufmerksamkeitsfokus weniger auf die Schwächen, sondern mehr auf die Stärken und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten legt. Ein solcher Wandel stellt jedoch einen Prozess dar, der nicht von heute auf morgen vollzogen werden kann. Entscheidend ist, welches Maß an Selbstreflexion im Unternehmen gelebt wird, beispielsweise wie Führungskräfte und Mitarbeiter sich in konflikthafter Situationen verhalten, sich ihrer eigenen Denkmuster bewusst sind, diese reflektieren und bereit sind, sie bei Bedarf zu modifizieren. Eine offene Frage für zukünftige Untersuchungen ist, ob verhaltensbasierte Maßnahmen zur Reflexion individueller Denkmuster auch zu einem Wandel von gemeinsamen Denkmustern in einem Unternehmen und somit zu einem Wandel in der Unternehmenskultur beitragen können. Die Ergebnisse dieser qualitativen Evaluationsstudie liefern erste Hinweise dafür, dass Seminarangebote wie »Think Positive – Wie Gedanken unsere Stimmung beeinflussen« die gemeinsamen Denkhaltungen und damit die Unternehmenskultur eines Unternehmens beeinflussen kann, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

1. Die Maßnahme sollte in möglichst vielen Abteilungen des Unternehmens und in verschiedenen Hierarchieebenen durchgeführt werden, sodass die Teilnehmer gemeinsame Denkhaltungen aufspüren und ggf. verändern können (Becke 2014).

2. Die Maßnahme sollte bei Führungskräften durchgeführt werden, um durch die Reflexion der eigenen Denkmuster als Führungskraft eine Veränderung der Unternehmenskultur anzustoßen (Badura u. Walter 2014).

3. Die Maßnahme sollte eingebettet sein in einen umfassenden Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Winter u. Singer 2008).

Literatur

Badura B, Walter U (2014) Führungskultur auf dem Prüfstand. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Springer, Berlin Heidelberg, S 149–159

Becke G (2014) Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Springer, Berlin Heidelberg, S 129–138

Blickhan D (2015) Positive Psychologie – Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann, Paderborn

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2008) Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Forschungsbericht: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05

Ellis A (1977) Die Rational-Emotive Therapie. Urban-Schwarzenberg, München

Gunkel L, Böhm S, Tannheimer N (2014) Resiliente Beschäftigte

– eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten. Springer, Berlin Heidelberg, S 257–268

Hinding B, Kastner M (2011) Gestaltung von lernförderlichen Unternehmenskulturen zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2006) Mitarbeiter-orientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg), Dortmund

John D (2014) Subjective Acceleration of Time in Older Adults' Everyday Life: Motivation Matters. Inaugural-Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg

John D, Böhm S, Lehl S, Scheder A (2015) »Rundum fit – auch im Kopf: Evaluation eines kognitiven Trainings für ältere Beschäftigte in der Betrieblichen Gesundheitsförderung«. In: Badura B, Ducki A, Schröder H et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2015. Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement. Springer, Berlin Heidelberg, S 283–292

Kabat-Zinn J (1990) Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of your Mind to Face Stress, Pain and Illness. Dell Publishing, New York

Kaluza G (1997). Evaluation von Stressbewältigungstrainings in der primären Prävention – eine Meta-Analyse (quasi-) experimenteller Feldstudien. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 5:149–169

Kaluza G (1999). Sind die Effekte eines primärpräventiven Stressbewältigungstrainings von Dauer? Eine randomisierte, kontrollierte Follow-up-Studie. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie 7:88–95

Kriz J (2001) Grundkonzepte der Psychotherapie. BeltzPVU, Weinheim

Lohmann-Haislah A (2012) Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

Lotz N (2010) Die Rationale Selbstanalyse (3. Auflage). First Verlag, Frankfurt

Mayring P (2007) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim

Meichenbaum DH (1977) Cognitive-behavioral modification. Plenum, New York

Nerdinger FW (Hrsg) (2007) Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 7. Universität Rostock

Nink M (2014) Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. Redline Verlag, München

Sauerland M (2015) Design your mind – Denkfallen entlarven und überwinden. Springer, Heidelberg

Schein E (2004) Organizational Culture and Leadership (Third Edition). The Jossey-Bass business & management series

Siegrist J, Dragano N (2008) Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. Bundesgesundheitsblatt 51:305–312

Wilken B (2013) Methoden der kognitiven Umstrukturierung

(6. Auflage). W. Kohlhammer, Stuttgart

Winter W, Singer C (2008) Erfolgsfaktoren Betrieblicher Gesundheitsförderung – Eine Bilanz aus Sicht bayerischer Unternehmen. In: Badura B, Schröder H, Vetter C (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Springer, Heidelberg, S 163–169