

## Vorwort

Im Jahr 1917 veröffentlichte das Forbes Magazine eine Liste der 100 erfolgreichsten Unternehmen. Im Jahr 2001 existierten von diesen Unternehmen noch 17 und im Jahr 2014 lediglich noch eines, die General Electric Company. Dies ist kein Zufallsergebnis: In einer systematischen Untersuchung von Wiggins und Ruefli (publiziert z. B. 2002) wurde eine Stichprobe von 6772 Unternehmen analysiert, in drei Leistungsgruppen eingruppiert und über Jahre und Jahrzehnte beobachtet. Es stellte sich heraus, dass sich nur 5 % dieser Unternehmen nach zehn oder mehr Jahren noch im Top-Segment gehalten haben; nur 0,5 % schafften dies über mehr als 20 Jahre und nur drei Unternehmen überlebten mehr als 50 Jahre. Die durchschnittliche Lebenserwartung von Wirtschaftsunternehmen ist somit deutlich geringer als diejenige von Menschen. Dies erstaunt. Wer beispielsweise zum Zweck der eigenen Altersvorsorge in Aktien oder Unternehmensfonds investiert, geht implizit von einer weitaus optimistischeren Prognose aus. Doch was macht Unternehmen derart anfällig? Welche Fehler werden begangen, die zu dieser hohen Sterblichkeit führen?

Es bedarf keiner geistigen Akrobatik, um die Mannigfaltigkeit der Gründe zu imaginieren. Abstrakt formuliert lässt sich das Phänomen jedoch auf folgende Formel bringen: Unternehmen sind häufig in starre organisationale Strukturen einzementiert – je erfolgreicher sie aktuell wirtschaften, je größer sie werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich Strukturen verfestigen, schließlich scheinen sie sich bewährt zu haben. Im Rahmen solcher rigiden Strukturen können Organisationen jedoch nicht schnell genug auf veränderte Marktsituationen reagieren. Und: Beispiele für Veränderungen, die zu Pleitewellen führten, ließen sich an dieser Stelle zahlreiche benennen, seien diese nun durch die Digitalisierung, Vernetzung, Gesetzesänderungen oder wissenschaftliche Revolutionen verursacht. Im Fokus wirtschaftlichen Handelns stehen allzu oft Quartalszahlen anstelle der innovativen Ideen der kreativen Köpfe eines Unternehmens.

Wenn Unternehmen bestehen bleiben wollen, darf es kein bloßes Lippenbekenntnis bleiben, die Human Resources als den wichtigsten und nachhaltigsten Erfolgsfaktor herauszustellen. Diese wichtigste aller Unternehmensressourcen in mitteleuropäischen Breitengraden ist in vielen Unternehmensleitbildern verankert, sie scheint sämtliche Unternehmensphilosophien zu durchdringen, zumindest, wenn man den ein-

schlägigen Internetauftritten Glauben schenkt. Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Es mangelt an der praktischen Würdigung der Humanressourcen, von einer gezielten Kultivierung ganz zu schweigen. Die Erkenntnis der Relevanz von Mitarbeiterressourcen mag vorhanden sein, das Bekenntnis dazu auch bekundet sein, doch die Umsetzung sucht oft noch ihr Sein. Humanressourcen bedürfen der konsequenten, ja vielleicht der kompromisslosen Kultivierung und Stimulation, will man denn in den Genuss ihrer Früchte kommen. Die betriebliche Realität hingegen stellt zumeist eher Hürden und Barrieren für ihre Abschöpfung auf. Machterhalt, Risikoaversion, einseitige Orientierung an kurzfristigen Kennzahlen etc. stellen die Zutaten für den mangelnden Förderungswillen dar.

In welche Richtung müssen sich organisationale und personelle Strukturen und Prozesse somit entwickeln, wenn sich ein Unternehmen langfristig am Markt behaupten will? Die starre, hierarchische Organisationsform mit ihren primär ausführenden, mehr oder weniger arbeitenden Organen hat in einer sich immer weiter dynamisierenden Welt offenkundig ausgedient – träge, rigide, seelenlos. Organisationsformen hingegen, die permanentes Lernen, konstruktives und kreatives Problemlösen, den Einbezug vieler Perspektiven z. B. durch Networking, unternehmerisches Chancen-Denken etc. betonen, scheinen deutlich besser geeignet zu sein, um der enormen Volatilität der Märkte mit ihren immer kürzer werdenden Veränderungszustellungen begegnen zu können. Heute sind wir begeistert von den Features und Fähigkeiten unserer Smartphones – wer dieses Buch im Jahr 2025 nochmals aufschlägt, wird sich über dieses Beispiel einer Innovation vermutlich amüsieren. Es sind Menschen, die auf neuartige Ideen kommen werden, Ideen, die das Smartphone in Zukunft antiquiert erscheinen lassen. Welche Kompetenzen muss jemand haben, der diese neuartigen Ideen entwickelt, der in neuen Strukturen und Prozessen denkt, der den neuen Markt erschließt? Welche Organisationsform muss gewählt werden, um dies zu ermöglichen und zu fördern? Konventionelle Strategien scheinen hier nur bedingt weiterzuhelfen. Es liegt auf der Hand, dass konstruktive, kreative, herausragende, von Leidenschaft geprägte Leistungen nicht durch Weisungen, Instruktionen, Befehle, Kontrollen, Sanktionen oder Zielvorgaben von oben nach unten entstehen können. Ganze Hierarchieebenen werden überschüssig, ganzheitliche Mitarbeiterqualifikation hingegen überfällig.

Mit dem Abflachen von Hierarchien werden einzelne Mitarbeiter zwangsläufig zu Unternehmern im Unternehmen. Diejenige Organisation, welche den Mut aufbringt, Mitarbeiter zu Unternehmern, zu Intrapreneurs zu machen, hat zumindest die Chance zu überleben. Dies erfordert die Übertragung von Verantwortung, dies erfordert die Weiterqualifizierung von Mitarbeitern in Managementkompetenzen, dies erfordert eine völlig neue Unternehmenskultur: chancenorientiert, fehlertolerant und lernfähig – oder mit einem Wort vielleicht: positiv. Die neuen Anforderungen für einzelne Mitarbeiter werden somit auf den kompetenten Selbstmanager hinauslaufen, denn kein anderer soll und wird ihn mehr managen. Insofern sind nun auch alle Kompetenzen gefragt, die ein effizientes und umfassendes Selbstmanagement ermöglichen.

Die beschriebene Zwangsläufigkeit stellt dabei kein Schreckensszenario dar, denn erstmals in der Geschichte des Arbeitslebens gibt es die Chance, einen großen Deckungsbereich zwischen den Zielen des Unternehmens und denjenigen einer breiten Mitarbeiterzahl herzustellen. Es ist nicht nur eine Schnittmenge, die zwischen Gewinnmaximierung, Umsatzsteigerung, Marktanteilserweiterung, Produktivitätssteigerung einerseits und der Gesundheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Persönlichkeitsentfaltung andererseits entstehen kann, es ist geradezu eine positive Rückkopplung zwischen den genannten ökonomischen und humanen Kriterien der Arbeitsgestaltung möglich. In einer entwickelten Kultur manifestiert sich zumeist auch ein starkes Autonomiebedürfnis, welches sich auch mit den demokratischen Grundwerten in Einklang bringen lässt. Wer dies ignoriert, vergeht. Wer dies bedient, wird obsiegen. Wo Menschen wählen können, wählen sie die Freiheit. Mitarbeiter wollen heute nicht mehr gemanaged werden, sie wollen sich frei und autonom selbst managen, sie wollen Mitsprache, Partizipation, Handlungsspielräume und Entscheidungsfreiheiten. Und Unternehmen werden (nur) unter solchen Bedingungen von der Möglichkeit einer maximalen Ausschöpfung der kreativen und leistungsbezogenen Potenziale ihrer Mitarbeiter profitieren können.

Unternehmen können sich nicht mehr nur darauf verlassen, dass Mitarbeiter bestimmte Aufgaben verlässlich abarbeiten; wie die eingangs erwähnten Beispiele demonstrieren, wirkt dies wie ein Krebsgeschwür im organisationalen Organismus. Dabei sind Menschen von Natur aus neugierig und kreativ, sie lieben den spielerischen Umgang mit Herausforderungen, sie wollen etwas erschaffen, ihre Stärken einsetzen,

etwas in der Welt bewirken und ihre Potenziale entfalten. Wenn dieses natürliche Potenzial im Unternehmen nicht entfaltet werden kann, geht dies zumeist und zuvorderst auf widrige organisationale Prozesse zurück, auf eine geringe Stimulanz und Förderung. Unternehmen aber sind mehr denn je auf diese individuellen, einzigartigen Ressourcen ihrer Mitarbeiter angewiesen, sie brauchen vollwertige Persönlichkeiten und keine austauschbaren, seelenlosen Kadaver.

Am Ende erscheint es sogar möglich, für immer breitere Mitarbeiterschichten das Job Crafting zu realisieren: *turn the job you have into the job you want!* – die Vollendung der individuellen Persönlichkeitsentfaltung im Arbeitsleben. Nehmen wir nur für den Moment an, dass jeder Mensch über gewisse potenzielle Stärken und gewisse potenzielle Schwächen verfügt. Wagen wir die Hypothese, dass diejenigen, die Schwächen, Defizite und Mängel zu kompensieren versuchen, trotz unlustbetonter, schwitzend-eifriger Anstrengungen, doch nicht über das Mittelmaß hinauskommen, dass diejenigen jedoch, welche versuchen, ihre Stärken und Ressourcen zu kultivieren, einzigartig werden können. Dann wird ersichtlich, welches Potenzial wir mit unserem kulturell geprägten und »ansozialisierten« Negativfokus tagtäglich vergeben. Wir vergeben die Chance zur Innovation. Mut ist vielleicht erforderlich, dem Individuum seine Entwicklungsfreiräume zu lassen, aber auch nur dann, wenn es dabei allein gelassen wird. Eine Personalentwicklung, die rücksichtslos auf eine Förderung des ressourcenorientierten Selbst-Managements setzt, stellt letztlich ein funktionales Coaching-System dar: Sie macht dem Mitarbeiter ein bedürfnisgerechtes Angebot und gibt ihm die Orientierung, die er braucht, um eigene Potenziale im Dienste des Unternehmens, das zu seinem eigenen geworden ist, voll zu entfalten.

Landau, im Herbst 2017

Martin Sauerland und Ottmar L. Braun

## Einleitung und Aufbau des Buches

Dieses Buch handelt von Selbstmanagementkompetenzen und positiver Psychologie. Nach dem Vorwort geht es im ersten Kapitel um die Theorie. Es wird ein theoretisches Modell vorgestellt, das letztlich den Rahmen für das gesamte Buch darstellt. Dabei wird zunächst beispielhaft auf Kompetenzmodelle, wie man sie in Unternehmen zunehmend mehr antrifft, eingegangen. Es folgen dann insgesamt zwölf Selbstmanagementkompetenzen. Zu jeder dieser Kompetenzen findet der Leser eine theoretische Einführung, Literaturtipps und die Items bzw. Skalen, mit denen das Konstrukt empirisch erfasst werden kann. Bei den Literaturtipps handelt es sich eher um Ratgeberliteratur, die zu Rate gezogen werden kann, wenn man in diesem Bereich seine Kompetenzen steigern will. Die Items bzw. Skalen sollen noch einmal dokumentieren, was genau mit dem Konstrukt gemeint ist; diese Items wurden dann auch in den Studien verwendet, die in den Kapiteln 2 und 3 berichtet werden. Jeder eigenständige Beitrag eines Autors bzw. eines Autorenteams schließt mit einem Literaturverzeichnis ab.

Im zweiten Teil des Theoriekapitels geht es dann um die (vermutlichen) Folgen der Selbstmanagementkompetenzen: kognitive, emotionale und motivationale Konsequenzen. Im dritten Teil des Theoriekapitels werden die langfristigen Konsequenzen behandelt: Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Burnout, psychosomatische Beschwerden, etc.

Im zweiten Kapitel werden dann vier Korrelationsstudien berichtet, mit denen die zentralen Annahmen des Modells des Positiven Selbstmanagements überprüft wurden. Alle Studien kamen zu ermutigenden Ergebnissen und belegen im Wesentlichen das Modell des Positiven Selbstmanagements.

Im folgenden dritten Kapitel geht es zunächst um die Rolle von Spielen in der Erwachsenenbildung. Anschließend werden drei Evaluationsstudien berichtet, bei denen im Rahmen von Präsenzseminaren Selbstmanagementkompetenzen trainiert wurden: Das Quizbrettspiel »Career Games – spielend trainieren!« spielte hierbei eine zentrale Rolle.

Im vierten Kapitel geht es schließlich um die Steigerung von Selbstwirksamkeitserwartungen und Achtsamkeit durch eine bewusst gemachte Erfahrung – das Pilgern auf dem Jakobsweg. Vielleicht gibt diese Studie die zentralen Hinweise darauf, was Menschen bewegt, wenn sie einen Aktivurlaub verbringen.

Im fünften Kapitel werden die gesamten Erkenntnisse theoretisch, unter methodischen Gesichtspunkten und unter anwendungsbezogenen Sichtweisen diskutiert. Abschließend geht es dann darum, wie zukünftige Forschung in diesem Bereich aussehen könnte.

**Anmerkung: Geschlechtergerechte Formulierung**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit werden bei Personenkategorisierungen die weiblichen Morpheme weggelassen. Die Verwendung der männlichen Form schließt die weibliche mit ein.

# 1 Positive Psychologie und Selbstmanagementkompetenzen

Ottmar L. Braun, Theresa Pflighar, Martin Sauerland, Natalie Gouasé, Nadine Balzer, Kristina Bader und Sven Simek

## 1.1 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle sind ein wichtiger Bestandteil von Unternehmenskulturen. Darin wird beschrieben, welche Kompetenzen Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen haben sollten.

Die Kompetenzen lassen sich in Fach-, Methoden-, Sozial und Selbstkompetenz unterteilen. Kauffeld und Grote (2014) verstehen unter Fachkompetenz alle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich auf die Arbeitstätigkeit an sich beziehen. Die Methodenkompetenz umfasst die Anwendung von Methoden zur Strukturierung der eigenen Aktivitäten oder der Aktivität von Gruppen. Unter Sozialkompetenz wird die Kompetenz des angemessenen Miteinanders verstanden. Hierunter fallen vor allen Dingen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Die Selbstkompetenz bezieht sich auf das Umgehen des Individuums mit sich und der eigenen Zeit.

In diesem Buch steht die Selbstkompetenz im Sinne der Selbstmanagementkompetenzen im Vordergrund. Dabei ist die Frage nach der Trainierbarkeit dieser Kompetenzen ein zentrales Thema. Gründe für diese Fragestellung gibt es viele. Kauffeld und Grote (2014) nennen beispielsweise das Beheben von Leistungsdefiziten, Belohnungen in Situationen, in denen es keinen finanziellen Ausgleich geben kann, Wertschätzung durch Mitarbeiter, Steigerung der Selbstkompetenz als PR-Mittel im »War for Talents«, wie auch das Betreiben von Networking durch das reine Besuchen von Trainings.

Die Grenzen der einzelnen Kompetenzen sind fließend (bspw. Networking und Smalltalk als Selbstmanagementkompetenzen und soziale Kompetenzen). Selbstmanagementkompetenzen sind auf allen Ebenen gefordert, vom Sachbearbeiter über die Teamleiter bis zu Abteilungsleitern und Vorständen. Deshalb wird in Seminaren zur Förderung der Selbstmanagementkompetenz direkt an der Unternehmenskultur gear-

beitet. Durch Trainings lassen sich diese Selbstmanagementkompetenzen steigern und damit die psychische und physische Gesundheit fördern (Braun, Sauerland & Pitzschel, 2014).

## 1.2 Ein integratives Rahmenmodell

Das integrative Rahmenmodell zum Positiven Selbstmanagement wurde von Braun (2015) entwickelt und fasst Erkenntnisse aus der Forschung und Empirie zu den Selbstmanagementkompetenzen im Lichte der Positiven Psychologie zusammen (Abbildung 1). Hierdurch bietet es die Grundlage für verschiedene Studien und Forschungsvorhaben und gibt eine gute Struktur und Übersicht, um sich dem Forschungsfeld zu nähern. In dem Modell sind die einzelnen Komponenten aufgeführt, die

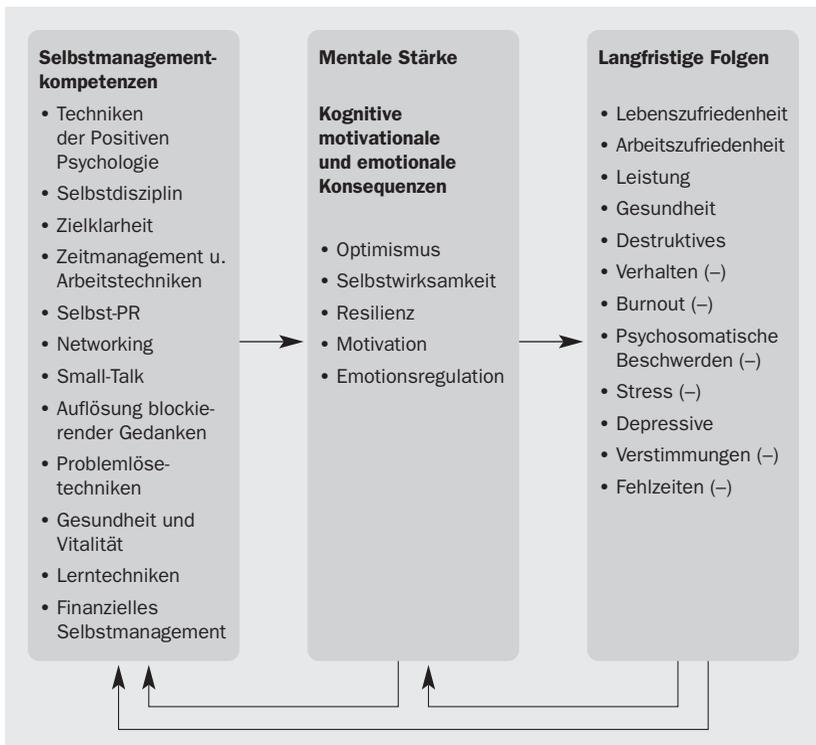


Abbildung 1: Integratives Rahmenmodell zum Positiven Selbstmanagement

in den folgenden Kapiteln zum theoretischen Hintergrund aufgegriffen werden. Insgesamt stellt das Modell dar, welche langfristigen Folgen die zwölf Selbstmanagementkompetenzen, vermittelt über die mentale Stärke, die kognitiven, motivationalen und emotionalen Konsequenzen, haben.

Das Modell des Positiven Selbstmanagements besagt, dass hohe Selbstmanagementkompetenzen dazu führen, dass generelle Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1977), Optimismus (Schwarzer & Jerusalem, 1999) und die Fähigkeit zur Emotionsregulation und Motivation steigen. Langfristig sollte dies dazu führen, dass beispielsweise die Arbeitszufriedenheit ansteigt, wohingegen Stress, die Tendenz zum Burnout, psychosomatische Beschwerden und depressive Verstimmungen und Fehlzeiten sinken. Im Sinne der »Broaden- und Build«-Theorie von Fredrickson (2001) kann zudem angenommen werden, dass es Rückwirkungen gibt. Danach führen positive Emotionen dazu, dass mehr Kompetenzen aufgebaut werden und eine positive Aufwärtsspirale entsteht.

## 1.3 Selbstmanagementkompetenzen

Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996) haben ursprünglich zu Therapie Zwecken im Klinikalltag die Selbstmanagement-Therapie entwickelt. Mittlerweile ist Selbstmanagement jedoch auch im Arbeitskontext zu einem wichtigen Faktor geworden (Pscherer, 2015). Neben zahlreicher Ratgeberliteratur zum Thema Selbstmanagement, wie zum Beispiel der Bestseller »Das neue 1x1 des Zeitmanagements« von Lothar J. Seiwert (2014), stehen in der heutigen Zeit sowohl im privaten als auch im Unternehmenskontext viele Angebote zur Förderung der Kompetenzen in Form von Trainings oder Coachings zur Verfügung (Klein, König & Kleinmann, 2003). Doch worum geht es eigentlich, wenn man von Selbstmanagement spricht? Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996) verstehen unter Selbstmanagement einen Oberbegriff für verhaltenstherapeutische Therapieansätze, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, ihre Klienten bei der Verbesserung ihrer Selbststeuerung zu helfen. Das Ziel soll dabei sein, Klienten zu einer selbständigen und aktiven Problembewältigung zu befähigen (Kanfer et al., 1996). Im Fokus steht die »Hilfe zur Selbsthilfe«. Im Arbeitskontext wird Selbstmanagement unter anderen von Frayne und Geringer (2000) als Bemühung

## Über die Autoren

### Ottmar L. Braun

Prof. Dr., Studium der Psychologie und Promotion zum Dr. phil. an der Universität Bielefeld. Anschließend verschiedene Tätigkeiten im Anwendungskontext, u. a. als Betriebspsychologe, Marktforscher und Berater. Derzeit Professor im Arbeitsbereich Sozial-, Umwelt- und Wirtschaftspsychologie im Fachbereich 8 an der Universität Koblenz-Landau. Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte: Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung, Positive Psychologie und Selbstmanagement, Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedback. Geschäftsführer Carreer Games GbR.

Kontakt: braun@uni-landau.de

### Theresa Pflegar

M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau. Bachelorabschluss in Kommunikationswissenschaft und Psychologie an der Universität Jena. Schwerpunkt im Masterstudium: Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Beschäftigt im Forschungsprogramm Positive Psychologie und Selbstmanagement. Tätigkeitsschwerpunkte: Training und Beratung

Kontakt: theresa.pfleghar@googlemail.com

### Natalie Gouasé

M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau. Derzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Ludwigs-hafen im Projekt Neuroökonomie und Konsumentenforschung und wissenschaftliche Hilfskraft im Arbeitsbereich Sozial-, Umwelt- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Koblenz-Landau. Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte: Positive Psychologie, Selbstmanagement, Neuroökonomie, Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung und 360°-Feedback.

Kontakt: gouase@uni-landau.de

## Martin Sauerland

Dr. phil., Dipl.-Psych., Studium der Psychologie an der Bergischen Universität Wuppertal. Promotion zum Dr. phil. an der Universität Regensburg. Derzeit Akademischer Oberrat an der Universität Koblenz-Landau im Bereich Sozial-, Umwelt- und Wirtschaftspsychologie. Forschungsschwerpunkt: Dysfunktionale Kognitionen im Arbeitskontext. Veröffentlichungen in renommierten internationalen Fachzeitschriften zu einschlägigen Themenkreisen.

Kontakt: sauerland@uni-landau.de

## Sandra Mihailovic

Dipl.-Psych., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz Landau. Selbständig als Beraterin und Trainerin. Inhaberin von Mihailovic Consulting und CareerGames GbR. Beruflicher Schwerpunkt liegt in dem Training von Selbstmanagement Kompetenzen mittels der »CareerGames, spielend trainieren!« Methode ([www.careergames.de](http://www.careergames.de)), der Beratung von Unternehmen in Veränderungsprozessen und dem Coaching von Führungskräften. Ihre praktischen Erfahrung sammelte Sie während Ihrer 15 jährigen Tätigkeit in der Daimler AG, wo sie zuletzt die Personalentwicklung der Führungskräfte am Mercedes Benz Standort Wörth leitete.

Kontakt: sandra@mihailovic-consulting.com

## Nadine Balzer

M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau, derzeit Psychotherapeutin in Ausbildung mit Tätigkeit in der Abteilung Forensische Psychiatrie an der LVR-Klinik Bedburg-Hau.

Kontakt: Balzerseb@aol.com

## Kristina Bader

B. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau (Bachelor) und an der Universität Trier (Master, aktuell). Schwerpunkt des Masterstudiengangs: Klinische Psychologie, Gesundheitspsychologie und Psychotherapieforschung sowie Kompetenzentwicklung im Lebenslauf. Weiterhin tätig als wissenschaftliche Hilfskraft in der Abteilung Klinische Psychologie und Psychotherapie des Kindes- und Jugendalters an der Universität Trier.

Kontakt: s1krbade@uni-trier.de

## Sven Simek

M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau. Abschlussarbeit mit Fokus auf Zeitmanagement, sowie Tätigkeit als Hilfswissenschaftler im Bereich der Sozial- und Wirtschaftspsychologie in Landau. Beruflicher Fokus liegt im Personalbereich.

Kontakt: sven.simek@gmail.com

## Yulia Elsner (geb. Pirozhkova)

Studium der Rechtswissenschaften an der Staatlichen Rechtsakademie Saratow, Russland. Magister Legum LL.M. der Universität Heidelberg. Bachelor of Science in Psychologie an der Universität Koblenz-Landau. Derzeit Berufstätig in einer Sozialpsychiatrischen Praxis und Masterstudium der Psychologie.

Kontakt: piro2919@uni-landau.de

## Irina Hahn

M. Sc., Studium der Psychologie an den Universitäten Bielefeld (B. Sc.) und Koblenz-Landau (M.Sc.). Anwendungsschwerpunkt: Wirtschaftspsychologie. Derzeit Weiterbildung im Personalmanagement an der Deutschen Akademie für Management.

Kontakt: hahn\_i@gmx.de

## Louisa Bleich

M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau. Schwerpunkt im Masterstudium: Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Interessensschwerpunkte: Psychologische Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung

Kontakt: [Louisa\\_Bleich@web.de](mailto:Louisa_Bleich@web.de)

## Sarah A. Alford

B. Sc., Cand. M. Sc., Studium der Psychologie an der Universität Koblenz-Landau sowie der Universidad Autónoma de Madrid in Spanien mit Forschungsaufenthalt an der Curtin University of Technology in Perth, Australien sowie auf dem Camino Francés des Jakobsweges. Aktuell Studentin des Masters Psychologie mit den Schwerpunkten Gesundheits- und Arbeitspsychologie sowie Organisationspsychologie an der Universiteit Leiden in den Niederlanden. Weiterhin als Leiterin für Strategie und Evaluation am Leiden University Green Office tätig.

Kontakt: [alfordsaraha@gmail.com](mailto:alfordsaraha@gmail.com)