

Einleitung

Positive Psychologie und Coaching

Was ist Positive Psychologie?

Positive Psychologie ist der Oberbegriff für einen Bereich der theoretischen und angewandten Psychologie, der sich im Laufe der vergangenen zehn Jahre stark entwickelt hat, obwohl seine Wurzeln sich bereits in die Zeit weit davor zurück verfolgen lassen. Im Wesentlichen beschäftigt sich Positive Psychologie mit dem, was funktioniert, statt mit dem, was nicht funktioniert. Wie Martin SELIGMAN, einer ihrer Begründer, hervorhebt (2003), konzentrierten sich früher die psychologische Forschung und meist auch die Praxis darauf, wie man Menschen verstehen kann, bei denen die Dinge falsch laufen (wenn jemand zum Beispiel unter Depressionen leidet); wohingegen bei der Positiven Psychologie die Bedingungen und Erfahrungen im Mittelpunkt stehen, die für Wohlbefinden und Glück verantwortlich sind. Die Fragen lauten also: „Wie kann ich glücklich und zufrieden sein?“ statt: „Was kann ich jetzt machen, wo es mir nicht gut geht und ich niedergeschlagen bin?“.

Alex LINLEY, ein anderer Pionier auf diesem Feld, der das ‚Centre for Applied Positive Psychology‘ leitet, definiert Positive Psychologie so: „Ein Ansatz in der Psychologie, der darauf abzielt, wissenschaftliche psychologische Forschung dazu zu benutzen, das Wohlbefinden einzelner Personen und ganzer Gemeinschaften zu steigern“ (2008). Daher scheint es offensichtlich, dass Positive Psychologie mit einer Reihe von Themen in Verbindung gebracht werden kann, die zum Kernbereich des Coachings auf höchstem Niveau gehören. Die wesentlichen fokussieren auf:

- das, was funktioniert, statt auf das, was nicht funktioniert;
- Erfolg und wie man ihn erreicht, statt darauf, wie man Misserfolg vermeidet;
- Ziele und angestrebte Ergebnisse statt auf Probleme;
- Stärken statt auf Schwächen;
- die Entwicklung positiver Emotionen, Belastbarkeit und (Geistes-) Haltung statt auf die Handhabung von Negativität und schwieriger Bewältigung;
- die Entwicklung positiver Beziehungen, statt darauf, wie man sie wieder in Ordnung bringt, wenn sie sich negativ entwickelt haben.

Alle diese Gebiete werden in diesem Buch angesprochen, da sie meiner Meinung nach die Grundlage für exzellentes Coaching sind – wie für das Leben schlechthin.

Warum Positive Psychologie wichtig ist

Positive Psychologie ist aus einer Reihe von Gründen wichtig. Zu verstehen, wie man Menschen helfen kann, beste Leistungen zu bringen, ist nie wichtiger gewesen als heute. Regierungen interessieren sich schon seit einigen Jahren für den ökonomischen Nutzen des Wohlbefindens; PolitikerInnen interessieren sich für den potenti-

ellen gesundheitlichen Nutzen (und die sich daraus ergebenden Kostenersparnisse) einer glücklichen und gesunden Bevölkerung.

Psychologen wie Martin SELIGMAN und Ed DIENER (2009) haben die Auffassung vertreten, es sei höchste Zeit damit aufzuhören, Krankheiten zu analysieren und zu erforschen und sich stattdessen darauf zu konzentrieren, wie es Menschen gut gehen kann. Sie und andere haben umfangreich geforscht und belegt, dass glückliche Menschen länger leben, mehr verdienen und höhere Positionen erreichen.

Sie behaupten auch, der Unterschied entsteht, wenn man folgendes hat:

- gute FreundInnen;
- einen optimistischen Blick in die Zukunft;
- einen religiösen Glauben.

Interessanterweise scheinen wirtschaftliche Faktoren nur zu einem gewissen minimalen Grad eine Rolle zu spielen².

Verbindungen zu anderen Bereichen der Entwicklung

Positive Psychologie kann sich auch auf andere Disziplinen und Fachgebiete auswirken. Viele Fachleute und Organisationen auf dem Gebiet der Positiven Psychologie haben in der Tat ihre Aufgabe darin gesehen, etwas zur menschlichen Entwicklung im weitesten Sinne des Wortes beizusteuern, indem sie nämlich verwertbare hochkarätige Forschung betreiben und sie anwenden. Das ‚Centre for Applied Positive Psychology‘ zum Beispiel hat ein „Stärken-Projekt“ eingerichtet, mit dessen Hilfe es versucht, in Lebensgemeinschaften der Entwicklungsländer Stärken aufzubauen, und es hat an der ‚National Talent Bank‘ im Vereinigten Königreich (UK) mitgewirkt, die dazu beitragen sollte, während der Rezession das Wohl der BürgerInnen zu fördern, indem freigeordnete Fähigkeiten und Talente eingesetzt wurden.

David HALPERN, ein Politikwissenschaftler, zeigt, wie Menschen darauf vorprogrammiert sind, anderen zu vertrauen und welche Bedeutung enge Beziehungen für das individuelle und gesellschaftliche Wohl besitzen (2005). Er behauptet, werden solche Beziehungen möglich gemacht, dann können Nationen soziales Kapital anreichern, das sich auf das Wohl der gesamten Nation auswirkt.

Und wiederum in der Welt der Politik hat die englische Regierung einen „Glückszaren“ eingesetzt, dessen Rolle darin besteht, Initiativen für das Wohl aller Altersgruppen zu unterstützen. PolitikerInnen interessieren sich für Glück, da es eine Voraussage zu erlauben scheint, was auf individueller und somit implizit auch auf nationaler Ebene geleistet werden wird.

² Anm. zur dtsh. Ausgabe: vgl. dazu das Buch von WILKINSON & PICKETT (2009). Gleichheit ist Glück

An Arbeitsplätzen wird nun regelmäßig „Glück“ gemessen und die Regierung interessiert sich für diese Messwerte. Eine Erhebung vom Februar 2010 stellte fest, dass Costa Rica das glücklichste Land sei, in dem man leben könne. Das ist an sich schon ungewöhnlich für ein Entwicklungsland, aber zusätzlich hat es noch eine hohe Lebenserwartung und ist außerdem das „drittgrünste“ Land. Obwohl Glück völlig subjektiv ist und die meisten Untersuchungen auf eigenen Aussagen der Befragten beruhen, ist die Verbindung zwischen dem Glücksempfinden einzelner Personen und Gesellschaften und Faktoren wie Lebenserwartung relevant und wird durch die Forschung belegt.

Themen der Positiven Psychologie sind auch in anderen neueren sozialwissenschaftlichen Denkrichtungen gegenwärtig (zum Beispiel Interdependenz) und in neueren Bewegungen in Ost und West, die eine positive Einstellung fördern (fort von Schuld und hin zu Wachstum) und Beziehungen sowie Unabhängigkeit aufbauen.

Auch am Arbeitsplatz gibt es eine Aufgabe für die Positive Psychologie. Traditionellerweise findet die Fortbildung der Menschen in Organisationen i.d.R. in zwei Hauptbereichen statt:

- Es wird das gelehrt, was in der Praxis zu funktionieren scheint – meist basierend auf den eigenen Erfahrungen oder Vorlieben der Lehrenden; so decken zum Beispiel viele der firmeninternen Management-Fortbildungsprogramme die Fähigkeiten der Leute ab hinsichtlich Zeitmanagement, Motivierung der Angestellten und v. a. m. Diese Programme können nützlich sein, Fähigkeiten zu lehren, wenn das die Fähigkeiten sind, die von den TeilnehmerInnen benötigt werden. Sie haben i.d.R. einen sehr praktischen Ansatz. Ihre tatsächliche Auswirkung auf das Führungsverhalten bleibt jedoch meist ungetestet, und die vorgeschlagenen Ideen lassen oft wissenschaftliche Stringenz vermissen, denn häufig gibt es nur wenige oder gar keine hinreichenden Belege, dass sie funktionieren.
- Es gibt akademisch ausgerichtete Betriebswirtschaftsstudien und andere kürzere Studiengänge, die inhaltlich meist theoretisch ausgerichtet sind und wenig praktisches Wissen vermitteln. Diese Studien eignen sich zwar gut, Ideen und Gedanken zu entwickeln, sind aber für die Praxis ungeeignet. Zum Beispiel die Geschichte der Motivationstheorie zu lernen und die verschiedenen Theorien miteinander zu vergleichen und gegenüber zu stellen, versetzt die TeilnehmerInnen nicht in die Lage, tatsächlich Menschen zu motivieren. Workshops über Leistungsmanagement befähigen die TeilnehmerInnen im Allgemeinen dazu, über die Leistung ihrer Angestellten zu reden, nicht aber sie zu managen.

Andere Beiträge zur Personalentwicklung innerhalb und außerhalb von Organisationen stammen aus dem Instrumentarium und den Techniken der Psychotherapie und der psychologischen Beratung wie zum Beispiel Transaktionsanalyse und neurolinguistisches Programmieren (NLP). Während diese Methoden von TherapeutInnen oft präzise angewendet werden, gibt es zum größten Teil wenig verallgemeinerbare Forschung über diese Methoden als Organisationsinterventionen, die eindeutig zeigt, was funktioniert und was nicht. Da Coaching viele Mittel und Techniken aus der Psychotherapie entliehen hat, ist es aus denselben Gründen auch unter Beschuss gera-

ten. Um es noch einmal zu sagen, Organisationen und Einzelpersonen, die Zeit und Geld in Coaching und Coaching-Training für ManagerInnen und anderes qualifiziertes Personal stecken, möchten sich immer häufiger vergewissern, ob das, was gemacht wird, auch Wirkung zeigt und in Forschung und Praxis auf solider Basis steht. Daher wird es für Coaches und Coaching-Institutionen immer wichtiger, in der Lage zu sein, ihre Ansätze und Methoden zu rechtfertigen bzw. zu begründen.

Positive Psychologie leistet einen wesentlichen Beitrag bei dieser Überschneidung von Bedürfnissen und Traditionen. Im Unterschied zu vielen Therapieformen und anderen Entwicklungen basiert sie auf akademischer Forschung. Dadurch hilft sie, das Bedürfnis nach Rechtfertigung und Investition zu befriedigen. Gleichzeitig konzentriert sie sich auch auf die Anwendbarkeit – auf das, was funktioniert –, was bei den betriebswirtschaftlichen und anderen akademischen Studien oft fehlt.

Hauptthemen der Positiven Psychologie

Positive Psychologie hat zu fast jedem Aspekt von Coaching etwas beizutragen, da die meisten Kernthemen der Positiven Psychologie für Coaching äußerst relevant sind. Im Folgenden werden diese Themen aufgeführt und es wird der Frage nachgegangen, wie sie im Coaching angewendet werden können:

1. *Stärken*: Stärken sind ein Hauptschwerpunkt der Positiven Psychologie (siehe Kapitel 1). Es gibt heutzutage gute Belege, dass bessere Ergebnisse erzielt werden, wenn wir uns auf etwas konzentrieren, was wir gut können, als wenn wir unsere Aufmerksamkeit ständig auf das richten, worin wir nicht gut sind. Dies stellt für viele Coaches und auch für die Coachees eine fundamentale Herausforderung dar. Häufig werden Menschen gezwungen, zum Coaching zu gehen, da sie sich einer Beurteilung fügen müssen, in der allgemeiner Fortbildungsbedarf oder ein persönlicher Weiterbildungsplan für notwendig erklärt wurden. Der Fokus lag daher häufig auf einer Verbesserung von niedrigen Erfolgszahlen statt darauf, gute Ergebnisse noch weiter zu verbessern. Ein Ansatz, der auf der Weiterentwicklung von Stärken basiert, bringt erwiesenermaßen eine bessere Leistung des Einzelnen und der Organisation mit sich. Ich habe vor kurzem mit einem Angestellten in Führungsposition bei einer Gemeindeverwaltung gearbeitet. Ihn bedrückte die Aussicht auf eine Neuorganisation, bei der ihm wesentliche Aufgaben im Personalmanagement übertragen werden sollten. Nach eigener Aussage war er darin nicht gut und die Aussicht darauf nahm ihm jegliche Kraft. Mithilfe des Coaching ermittelte er weitere Optionen und trat dann an seinen Arbeitgeber mit der Bitte heran, ihm eine andere Aufgabe zuzuweisen, in der seine Stärke, nämlich Strategien zu entwickeln und zum Einsatz zu bringen, zum Tragen kommen würde und für die nur noch zwei weitere Kollegen zur Verfügung standen.
2. *Positive Emotionen*: Wie Coaches aus Erfahrung wissen, stehen fast immer irgendwelche Emotionen im Wege, wenn KlientInnen feststecken oder nicht den erhofften Fortschritt machen. In der neueren Forschung werden Möglichkeiten

vorgestellt, der KlientIn zu helfen, häufiger einen positiveren emotionalen Zustand zu erreichen und so ihre Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Ein Klient bat mich, mit seiner Tochter zu arbeiten, die es schwer fand, nach der Universität Arbeit zu finden, und die daher niedergeschlagen war. Indem sie sich auf positive Gefühle einstimmte, die in Zusammenhang mit vergangenen und gegenwärtigen Erfolgen standen, gelang es ihr, ihre Furcht vor dem „sich verkaufen“ zu überwinden und die Suche stattdessen als eine Herausforderung zu betrachten. Innerhalb von drei Monaten fand sie einen Arbeitsplatz.

3. *Belastbarkeit*: Die Fähigkeit, mit Druck und schwierigen Situationen fertig zu werden, denen man zuvor noch nie ausgesetzt war, ist von entscheidender Bedeutung (siehe Kapitel 3). Ich coachte einen Finanzdirektor, der bei der Reorganisation einer größeren Firma seinen Arbeitsplatz verlor. Es war für ihn notwendig, durchzuhalten und positiv zu bleiben. Indem er sich gesünder ernährte und Sport trieb, bewahrte er sich seine Energie und Konzentration, bis er die richtige Arbeit fand. Ein weiteres neues Gebiet für Coaching sind „die ersten hundert Tage“. Dies wird immer wichtiger, da von ManagerInnen erwartet wird, dass sie in ihrer neuen Rolle schnell beeindruckend und mit dem Druck, lernen wie auch liefern zu müssen, fertig werden müssen.
4. *(Geistes-) Haltung*: Wenn unsere KlientInnen sich in ihrem privaten bzw. in ihrem Arbeitsleben schwierigen Augenblicken gegenübersehen – vielleicht Kritik ausgesetzt sind oder Enttäuschungen erleben –, ist es für den Coach von äußerster Wichtigkeit, ihnen helfen zu können, wertvolle Einsicht in diese Situationen zu gewinnen und, wenn es sinnvoll ist, ihre Haltung und ihre Annahmen über das, was geschieht, neu zu überdenken (siehe Kapitel 2). Einer meiner Kollegen arbeitete mit einer Führungskraft, die aus heiterem Himmel entlassen worden war. Es war wichtig, diesem Klienten dabei zu helfen, für diese Situation eine nützliche Deutung zu finden – fort von „Ich bin ein Versager“ hin zu „die Arbeit war nicht auf mich zugeschnitten und jetzt kann ich mich umsehen und etwas viel Besseres finden.“
5. *Beziehungen*: Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee ist der Schlüssel zu der Art des Lernens, die sich herauskristallisiert. Ich habe viele Male erlebt, wie eine KlientIn zu dem Zeitpunkt, wo wirkliches Vertrauen entstanden war, anfang über die tiefer liegenden Probleme zu sprechen, denen sie sich gegenüber sah.
6. *Persönlichkeitsentwicklung*: Die Entwicklung des Coachee ist das Kernstück der Coaching-Beziehung; wie aber steht es mit der Persönlichkeitsentwicklung des Coaches? In der Positiven Psychologie geht es nicht nur darum, mit anderen oder für andere etwas zu tun, sie hält auch wertvolle Ideen für unsere eigene Persönlichkeitsentwicklung als Coach bereit. Ich habe es als sehr hilfreich empfunden, die mir eigenen Kräfte zu betrachten und zu überlegen, wie ich sie bei meinem Coaching mehr ins Spiel bringen kann. Das „wirkliche Ich“ zu sein, macht meine Arbeit authentischer und ermöglicht im Grunde erst Vertrauen und Offenheit.

Diese sechs Themen bilden das Herzstück des Buches und werden in den folgenden Kapiteln detailliert erörtert.

Einige HauptdarstellerInnen in der Positiven Psychologie

Die meisten Coaches, die ich kenne und mit denen ich arbeite, betrachten Lernen als eine nie endende Reise. In meinem Fall bedeutet das, den größten Teil meines Lebens irgendeine Art von Studium oder Forschung zu betreiben. So habe ich im Laufe der Jahre viele AkademikerInnen, DozentInnen und ForscherInnen kennengelernt, bin aber selten so beeindruckt gewesen wie von denen aus der Positiven Psychologie. Sie schaffen es, gründliche Forschung, den Zugang zu dieser Forschung und ihre Anwendung in einer Weise miteinander zu vereinigen, die ungewöhnlich ist. Den folgenden Namen, die in diesem Buch auftauchen, sollte man in der Positiven Psychologie besondere Beachtung schenken:

- *Martin SELIGMAN*: früher weltweit eine Autorität über Depression, der sich „zum Positiven gewandelt hat“ und einige bahnbrechende Bücher zu diesem Thema geschrieben hat. *Authentic Happiness* (dt. Der Glücksfaktor: Warum Optimisten länger leben) lohnt sich zu lesen, und seine Website mit dem gleichen Namen ist eine Quelle umfangreicher Information.
- *Alex LINLEY*: Chef des ‚Centre for Applied Positive Psychology‘ (CAPP) in England. Er ist Experte für Stärken – sie zu entdecken und aufzubauen. Für mehr Information siehe sein Buch *Average to A+* (Vom Durchschnitt zu Eins A). Siehe auch seine CAPP-Website.
- *Carol DWECK*: Sie hat unserem Verständnis von (Geistes-) Haltung und dem Begriff ‚Talent‘ radikale neue Denkweisen hinzugefügt.
- *Barbara FREDRICKSON*: Sie hat die Bedeutung der positiven emotionalen Erlebnisse im Privat- und im Arbeitsleben untersucht.
- *Mihaly CSIKSZENTMIHALYI*: Experte für den Zustand des ‚flow‘, der außergewöhnlichen Leistungen zugrunde liegt.
- *Ed DIENER*: Einer der profiliertesten Wissenschaftler auf diesem Feld.
- *Robert BISWAS-DIENER*: eine weitere Hauptfigur am CAPP, mit einem Interesse an Coaching und internationaler Entwicklung.

Kritik an Positiver Psychologie

Es hat jedoch in jüngerer Zeit auch Kritik an der Positiven Psychologie gegeben. Sie unterstellt, uns wäre durch Vertreter einer ‚Tralala‘- Glückseligkeit und als Händler eines unrealistischen Optimismus ein unmöglicher Traum verkauft worden. KritikerIn-

nen wenden sich gegen die angeblichen Behauptungen, die Menschen sollten immer glücklich sein und wir sollten jeden Augenblick des Tages danach streben glücklich zu sein. Mitunter haben KritikerInnen die genuine Positive Psychologie mit der ‚lächle und sei glücklich‘-Schule der Persönlichkeitsentwicklung aus den 1960er Jahren verwechselt. Letztere ist seit zwei Jahrzehnten aus der Mode.

Diese Kritik wird der beträchtlichen Menge wertvoller Forschung unter dem Dach der Positiven Psychologie nicht gerecht. Sie erweist auch den Geschädigten einen schlechten Dienst, die anscheinend die Möglichkeit gesehen haben, mit einem Buch Geld zu machen, das etwas entlarvt, was es nie gegeben hat. Es gibt zum Beispiel Forschungsrichtungen in der Positiven Psychologie, die behaupten, ein zu hoher Grad an intensivem Glück habe sogar eine negative Auswirkung auf die Gesundheit.

Eine fairere Kritik der Positiven Psychologie besagt, sie habe sich mehr auf das Individuum konzentriert statt auf das gesellschaftliche Umfeld, in dem es agiert. Kann man wirklich von einer Wahl sprechen oder gesteigertem Wohlbefinden, wenn eine Person unter schrecklichen Bedingungen und für niedrigen Lohn in einem Job arbeitet, den sie hasst? Diese Kritik bezüglich der Gewichtung des Individuums gegenüber dem sozialen Umfeld ist in der Tat auf die Psychologie in ihrer Gesamtheit angewendet worden: Forschung über Entwicklungspsychologie des Kindes hat beispielsweise nicht immer das soziale oder familiäre Umfeld beachtet, in dem das Kind aufwächst, sondern sich mehr auf individuelle Eigenschaften und Strategien konzentriert.

Dennoch haben PsychologInnen über einen langen Zeitraum hinweg beobachtet, dass zwei Menschen im selben Umfeld sich oft sehr unterschiedlich entwickeln und unterschiedlich reagieren. Während des Zweiten Weltkrieges war Viktor FRANKL, ein Psychiater, im Konzentrationslager Auschwitz gefangen. Während seiner Gefangenschaft beobachtete er die Menschen, die kamen und gingen, sehr genau. Ihm fiel auf, dass es bestimmte individuelle psychologische Überzeugungen und Haltungen waren, wodurch sich diejenigen, die ihre Gefangenschaft erfolgreich ertrugen, von denen unterschieden, die demselben Elend und denselben Misshandlungen ausgesetzt waren, aber früher aufgaben und starben, als sie es sonst vielleicht getan hätten. Vor allem entdeckte er aber bei denjenigen, die länger überlebten, ein gewisses Bewusstsein der Entscheidungsfreiheit über das, was sie dachten und wie sie sich verhielten, das sie beibehielten, ganz gleich, was die Wächter ihnen antaten. Daher gaben sie nicht so leicht auf und konnten ihre Reaktionen besser unter Kontrolle halten, wenn sie provoziert wurden, wodurch sie ihrerseits wieder weniger gewalttätige Reaktionen hervorriefen.

Wie die psychologische Forschung zeigt, hat das soziale Umfeld häufig große Auswirkungen auf die Menschen. Zum Beispiel bringt in Organisationen ein autoritärer Führungsstil oft eine höhere Krankheitsrate und mehr Fehlzeiten mit sich, andererseits wird eine signifikante Anzahl von Menschen auch mit diesen Umständen gut fertig. Das Umfeld kann also nicht ignoriert werden, aber letztlich ist es das Individuum, das entscheidet, wie es auf dieses Umfeld reagiert.

Obwohl niemand behaupten kann, der Einzelne habe immer eine 100%ige Entscheidungsfreiheit darüber, wer er ist und was er macht, so ist es meine Überzeugung und auch die der meisten Coaches, die ich kenne, dass auch in den schlimmsten Situationen fast immer ein gewisses Maß an persönlicher Entscheidungsfreiheit möglich ist. Die Schlüsselrolle des Coaches besteht daher darin, der KlientIn zu helfen, dort eine Wahlmöglichkeit zu entdecken, wo sie vorher keine gesehen hat. Wenn also zum Beispiel eine Person ein Problem mit einem anderen Menschen zur Sprache bringt wie: „Mein Chef hört nicht zu“, kann man ihr helfen, in sich hineinzuschauen statt nach außen, und dabei die Fähigkeit zu entdecken, selbst zu entscheiden, wie sie auf den Chef reagiert, und diese Entscheidung ihre eigene zu nennen, statt auf einer instinktiven oder erlernten Ebene zu reagieren. Annette PREHN (2008) hat hier einen interessanten Ansatzpunkt. Sie geht von den Verknüpfungen im Gehirn aus und behauptet, der Coach hilft eigentlich den KlientInnen, eine Verzögerung zwischen Stimulus und gewohnheitsmäßiger Reaktion einzubauen, damit sie zusätzliche Gehirnfunktionen wie Gedanken und Entscheidungen einfügen können – mit anderen Worten der Coach hilft seinen KlientInnen zu lernen, ihre Reaktion auf Situationen auszuwählen, statt durch automatische Verhaltensmuster getrieben zu werden.

Anders ausgedrückt, die Rolle des Coaches besteht zum Teil darin, die KlientInnen auf der Seite der Ursache zu halten, das heißt sich als Teil all dessen zu sehen, was mit ihnen und um sie herum passiert, und nicht auf der Seite der Auswirkung, wo sie als Empfangende und als Opfer dessen, was passiert, handeln.

Wie Positive Psychologie dem Coach helfen kann

In meiner Arbeit als Coach und Tutor für Trainee-Coaches haben sich drei besondere Bereiche als wichtig herausgestellt, in denen Positive Psychologie einem Coach helfen kann. Diese sind: (1) Beziehung; (2) Autonomie; und (3) Erfolg.

Die Wichtigkeit von Beziehung

Bei einer ersten Coaching-Sitzung, nachdem ich eine Einführung gegeben und etwas über meinen neuen Klienten erfahren hatte – einen Direktor in einer Hi-Tech-Produktionsfirma –, fragte ich ihn, ob er etwas von mir wissen wollte und wenn ja: was. Nach einiger Überlegung fragte er mich: „Und was gewinnen *Sie* [als Coach] durch das Coaching?“ Die Frage brachte mich in Verlegenheit, da sie so gut formuliert und so offensichtlich herausfordernd war.

Statt der Versuchung nachzugeben, etwas Schlaues zu sagen wie: „He! Hier bin ich derjenige, der die Fragen stellt“, dachte ich einen Augenblick nach und antwortete, Coaching sei für mich ein Privileg und ich lernte bei jedem Klienten oder jeder Klientin, mit denen ich arbeitete, unglaublich viel über mich selbst, über Menschen und Organisationen.

Im Gegensatz dazu war ich schockiert, als ich an einem anderen Workshop für Fachleute in helfenden Berufen teilnahm, und den Veranstalter sagen hörte, er ‚leihe sein Gehirn seinen KlientInnen aus‘ für eine vorher festgelegte Zeit und Geld. Was mir auf-

fiel, war der implizierte Mangel an Gegenseitigkeit – die Überzeugung, Coaching sei eine Einbahnstraße, in der die Beziehung zwischen den beiden Parteien unwichtig sei.

Ich wollte dieses Buch schreiben, weil ich glaube, dass die Beziehung zwischen Coach und Coachee das Kernstück wirksamen Coachings ist. Wenn wir uns die Entwicklung von Kindern ansehen, dann geschehen das Lernen und die Entwicklung der Kinder im Umfeld ihrer Beziehungen zu Hause, in der Schule und beim Spielen. Wenn dieses Umfeld inadäquat oder dysfunktional ist, leidet nicht nur ihr intellektuelles Lernen, sondern auch ihr körperliches und seelisches Wohl nehmen Schaden. Es gibt in einem gesunden Lernmilieu etwas, das über reine Funktionalität, Methodologie und „etwas mit Menschen machen“ hinausgeht. Was den Unterschied ausmacht, ist die Qualität der Interaktion, das Vertrauen und die Herausforderung, die sich herausgebildet haben. Wenn dies für Kinder zutrifft, muss es für uns alle gelten.

Die Ergebnisse der neueren psychologischen Forschung unterstützen diese Ansicht. Untersuchungen über Beratung und Psychotherapie lassen den Schluss zu, dass die Beziehung zwischen KlientIn und TherapeutIn einer der Schlüsselfaktoren ist, die durchgehend und signifikant das Endergebnis beeinflussen. Da Coaching viele seiner Techniken und Praktiken aus der Beratung und der Psychotherapie herleitet, ist es nur vernünftig zu vermuten, auch hier sei die Beziehung ein Kernstück. Dies wird durch die Erfahrung vieler hundert Coaches und KlientInnen, mit denen ich gearbeitet habe, bekräftigt³.

Die Wichtigkeit von Autonomie

Ich arbeite in vielen Organisationen, in denen Menschen sich unterdrückt und fremdbestimmt fühlen. Oft zählen sie die Tage bis zum Ruhestand oder sie bleiben und warten darauf, nicht mehr gebraucht zu werden, in der Hoffnung einen Fahrschein in die Freiheit zu bekommen. Selbstverständlich ist ihre Motivation auf einem Tiefstand, ihre Leistung zwar oft noch ausreichend, aber weit unter dem, was sie erreichen könnten.

Vor allem haben sie nicht das Gefühl, ihr Arbeitsleben bestimmen zu können, und oft rutschen sie in einen Zustand ab, wo sie aufgehört haben, selbständig zu denken und nur darauf warten, gesagt zu bekommen, was sie tun sollen. Sie stecken voller Annahmen darüber, was nicht funktioniert und warum sie hilflos sind. Ihre Vorgesetzten klagen oft, sie könnten sie nicht dazu bewegen, Verantwortung zu übernehmen oder sich für eine Fortbildung zu interessieren. „Sie wollen einfach zur Arbeit kommen, ihren Job machen und genug Geld verdienen, um ihre Rechnungen bezahlen zu können.“

Dieses ‚abgekoppelt sein‘ bereitet mir seit vielen Jahren Sorgen, und obwohl es durch wirtschaftliche Abwärtsspiralen verschlimmert wird, ist es keinesfalls auf schlechte Zeiten beschränkt. In meinen Augen sollte es zu den Menschenrechten gehören, am

³ Anm. zur dtsh. Übers.: Dabei geht es, das sagt die Forschung, ausschließlich darum, wie die KlientInnen die Beziehung einschätzen und bewerten – die Einschätzung und Bewertung der Fachleute spielt dabei kaum eine Rolle (HUBBLE et al., 2001).

Arbeitsplatz Erfüllung zu finden. Schließlich verbringen die meisten Menschen in der Mehrzahl der entwickelten Länder einen bedeutenden Teil ihres Lebens in bezahlter Arbeit.

Andererseits fand ich es auffällig, auch eine ganz andere Kategorie von Menschen zu treffen, für die Arbeit ein großer Spaß ist und die nicht genug davon bekommen können. Ich meine damit nicht die desorganisierten, trotz aller Unbilden stets anwesenden MitarbeiterInnen („Präsentismus“), sondern vielmehr diejenigen, die mit einer großen Aufgabenlast fertig werden, sie genießen und voller Tatendrang daraus hervorgehen. Typischerweise verbinden sie dies mit einem aktiven Leben außerhalb ihrer Arbeitswelt, ja für viele gibt es sogar keine wirklichen Grenzen zwischen der Arbeit und dem Rest ihres Lebens.

Und während die Niedergedrückten zumindest zum großen Teil dazu neigen, die Unterschiede auf die Umstände zurückzuführen, wie die Art der Organisation und den vorherrschenden Führungsstil, so ist das weder meine Schlussfolgerung noch die der meisten psychologischen Forschungen. Auch wenn Unterschiede in der Organisation und im Führungsstil nicht ignoriert werden können, so liegt der tatsächliche Unterschied in der (Geistes-) Haltung und den Verhaltensweisen, die die Betroffenen ihrer Arbeit gegenüber einnehmen.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Menschengruppen ist heutzutage von immenser Bedeutung, und wir finden meiner Meinung nach darin einige wichtige Botschaften für die Gesellschaft, die Forschung – und natürlich für Coaches. Es gibt viele Hinweise darauf, dass ein Gefühl von Selbstbestimmung und Autonomie für die Menschen wie für die Gesellschaft wichtig ist. Es führt im Allgemeinen zu größerer Zufriedenheit mit dem Leben und gesteigerter Arbeitsleistung. Dazu werde ich später noch viel zu sagen haben.

Die Wichtigkeit von Erfolg

Ein führender Unternehmensberater, den ich kenne, hatte einen Klienten aus der Führungsetage, der die schlechte Leistung und das mangelnde Engagement seiner Angestellten beklagte. Der Berater führte einige informelle Interviews mit den Angestellten durch und berichtete dann dem Abteilungsleiter: „Sie haben einige der intelligentesten, engagiertesten und innovativsten Menschen, die mir begegnet sind, seit ich für diese Firma arbeite. Das Problem ist, dass sie allesamt diese Begabungen an der Garderobe abgeben, sobald sie durch die Tür hereinkommen.“

Dann wiederum coachte ich eine junge Frau, die als Trainerin arbeitete. Sie war gut in ihrem Beruf, hatte aber das Gefühl festzustecken. Weder machte ihr die Arbeit Spaß, noch brachte sie ihr irgendeinen Gewinn für ihre eigene Entwicklung. Ich fand heraus, dass sie neben ihrer Arbeit eine begabte Musikerin für traditionelle Folk-Musik war, regelmäßig Konzerte gab und auch eigene Kompositionen schrieb. Der plötzliche Umschwung zu einer großen Lebendigkeit, als sie anfang über ihre Musik zu reden, war verblüffend. Von irgendwoher in mir tauchte die Frage auf: „Wie kannst du mehr Musik in deine Arbeit mit einbringen?“ Es klang zuerst lächerlich, fesselte aber ihre Aufmerksamkeit. Inzwischen hat sie sich selbständig gemacht und setzt ihre Musik

ein, um Menschen aller Altersgruppen, von Kindern bis zu Firmenchefs, zu helfen sich weiterzuentwickeln.

Wie kommt es also, dass so viele Menschen nicht ihr ganzes Ich mit an ihren Arbeitsplatz bringen? Wenn sie ihr Talent, etwas zu organisieren, zu präsentieren, fürsorglich zu begleiten, ja sogar ihr Talent für Musik an der Eingangstür abgeben, wie werden sie jemals das erreichen, wozu sie in der Lage sind? Wie können sie sich jemals kompetent fühlen? Hier liegt eine große Herausforderung für Menschen in Führungspositionen auf allen Ebenen, ein Klima zu schaffen, in dem Menschen sich entwickeln können. Coaching kann eine wirkungsvolle Methode sein, Menschen zu helfen, ihre wirklichen Talente wahrzunehmen und ihnen eine hervorragendere Position in ihrem Leben zuzuweisen.

Mir ist aufgefallen, dass hinter den meisten Problemen, die einem Coach vorgetragen werden, eines oder mehrere dieser Schlüssel-Themen liegt. Und ich habe erlebt, wie Coaches Menschen helfen, echte und bedeutsame Veränderungen in diesen Bereichen in ihrem Leben durchzuführen. Wenn Sie über diesen Aspekt nachdenken, wird es Ihnen helfen, sich dabei Ihre eigenen Erfahrungen in Ihrer Entwicklung zu vergegenwärtigen. Im Folgenden finden Sie eine Übungseinheit, die Sie auch bei Ihren KlientInnen einsetzen können. Ich bin meiner Kollegin Sandra GREALY für diese originelle Idee zu Dank verpflichtet.

Aufgabe

Denken Sie an zwei oder drei Menschen, die Sie kennen und die einen bedeutenden Einfluss auf Ihre Karriere oder Ihr Leben gehabt haben. Überlegen Sie, was es war oder ist, was einen so großen Einfluss gehabt hat bzw. jetzt noch hat. Zählen Sie auf, was genau sie getan haben oder tun. Überlegen Sie, wie die betreffenden Charakteristika auf jeden positiven Coach anwendbar sein müssen.

- Ich habe diese Übung bei vielen KlientInnen eingesetzt und im Wesentlichen fallen ihre Antworten in drei Kategorien:
- eine starke persönliche Verbindung zu mir;
- er/sie erlaubt mir, die Führung zu übernehmen und selbständig zu entscheiden;
- er/sie sieht Potential in mir, das über das hinausgeht, dessen ich mir bewusst war.

Diese Kategorien werden durch die Forschung der Positiven Psychologie unterstützt, die immer wieder zeigt, dass Menschen grundlegenden Bedürfnisse danach haben,

- Dinge für sich selbst machen zu können;
- Kompetenz und Leistung zu entwickeln;
- starke und gegenseitig stützende Beziehungen zu erleben.

Wenn wir also auf diesen drei wichtigen Themen aufbauen, können wir sagen, sie zeigen auch beispielhaft eine Haltung, die ein Coach in das Innerste einer Positiven Coaching-Praxis mit einbringen muss:

- Der Coachee ist eine unabhängige und autonome Person und ein Teil der Rolle des Coaches besteht darin, unabhängiges und autonomes Denken und Handeln zu unterstützen und zu fördern.
- Ein wesentliches Ziel im Coaching liegt darin, Begabungen zu fördern (wie auch immer der Coachee sie definiert). Wenn es keine Bewegung nach vorn gibt, keine Entwicklung der angeborenen Talente des Coachees, dann erlebt er bzw. sie keine Steigerung der Kompetenz.
- Der Aufbau der Beziehung ist von fundamentaler Bedeutung und geht weit über den manchmal funktionalen und oberflächlichen ‚Rapport‘ und das ‚Spiegeln‘ hinaus, wie es in Lehrbüchern propagiert wird.

Nach meiner Erfahrung nutzen Coaches, die sich nicht an diese Grundsätze halten, ihr Potential nicht aus. Sie ermöglichen nicht, die Ergebnisse zu erreichen, zu denen ihre KlientInnen in der Lage sind. Typischerweise bleiben KlientInnen dann auf einer oberflächlichen Ebene der Einsicht und des Fortschritts stehen. Zum Schluss konzentrieren sie sich auf „das Problem dieser Woche“, statt sich umzuwandeln und wirkungsvoll zu verändern.

Coaches empfinden zum Beispiel leicht das Bedürfnis, Kompetenz auszustrahlen – so auszusehen, als wüssten sie etwas über das anstehende Problem und könnten mit Fachwissen aufwarten. Ein Coach macht sich vielleicht auch Sorgen, weil die KlientIn nicht so viele Fortschritte macht wie erwartet, und er sich dafür verantwortlich fühlt und als derjenige gesehen werden muss, der seiner KlientIn hilft, sichtbare Fortschritte zu machen. Mir sind auch Trainee-Coaches begegnet, denen geraten worden war, die Haltung ihrer KlientIn zu spiegeln oder sich ihr anzupassen; dabei machten sie sich mehr Sorgen darum, ob sie sich der Haltung angepasst hatten, als darum, ob sie ihren KlientInnen ihre volle Aufmerksamkeit schenkten!

Ich werde später noch mehr dazu sagen, warum der Ansatz der Positiven Psychologie funktioniert, aber die Forschung der letzten zehn Jahre hat in meinen Augen einige intuitive Überzeugungen über Coaching bestätigt und mich von Zeit zu Zeit vor die Herausforderung gestellt, die Fallen, in die wir alle nur all zu leicht tappen, zu umgehen.

1. Auf Stärken basierendes Positives Coaching

Stärken: Eine Einführung

Den größten Durchbruch in der Psychologie wie auch im Management und in der Führung hat es in den vergangenen zehn Jahren auf dem Gebiet der Stärken gegeben. Einfach ausgedrückt, besagt der Ansatz, der auf Stärken beruht, dass man, wenn es um die Weiterentwicklung von Menschen geht, viel mehr gewinnen kann, wenn man auf ihren schon vorhandenen Stärken aufbaut, als wenn man versucht, ihre Schwächen abzumildern. Dies ist eine eindrucksvolle und herausfordernde Botschaft an alle Coaches und alle diejenigen, die daran interessiert sind, sich und andere in ihren Entwicklungsprozessen zu unterstützen. In diesem Kapitel wird untersucht, wie Coaches den Ansatz der Stärke benutzen können.

Die Idee, mit Stärken zu arbeiten, klingt einfach, ist in der Praxis aber oft schwierig. In den 20 Jahren, die ich mit der Entwicklung von Führungs- und Managementqualitäten zu tun hatte, lag fast immer das Wettmachen von Schwächen im Blickpunkt, das Zustopfen von Lücken und das Erkennen von Schwachpunkten, an denen vorrangig gearbeitet werden musste. Vom Verstand aus betrachtet, schien es oft das Richtige zu sein und über Jahre arbeitete ich verbissen mit meinen KlientInnen daran, herauszufinden, wie sie in einem oder gleich in mehreren bestimmten Bereichen angeblich mangelnder Leistung besser werden könnten. Nur allzu häufig fiel mir auf, wie Energie und Motivation meiner KlientInnen abfiel, wenn sie resignierend ein Ziel definiert und akzeptiert hatten, das einen Bereich der Schwäche ausgleichen sollte. Nicht nur sank die Motivation, oft wurden auch die Ziele nicht erreicht.

Das überrascht nicht, wenn man in Betracht zieht, dass auch die Schwächen eines Menschen ihn zu dem machen, was er ist – genauso wie seine Stärken. Schwächen sind Teil einer Persönlichkeit und es kann unrealistisch sein, von Menschen zu erwarten, eine Schwäche, die immer ein Teil ihrer selbst gewesen ist, ganz zu überwinden oder gar sie in eine Stärke zu verwandeln.

Als mir der Ansatz, mit Stärken zu arbeiten, begegnete, fühlte ich mich instinktiv zu ihm hingezogen wie viele andere Coaches und FortbildungsexpertInnen. Ich fühlte mich befreit, als ich anfang, mich auf das zu konzentrieren, was funktioniert und motiviert, statt auf das Gegenteil. Diese Befreiung verspürte ich bei meinen KlientInnen wie bei mir selbst. Um die Macht der Stärken zu verdeutlichen, machen Sie die folgende Übung, bei der sie reale Themen von den beiden Standpunkten der Stärke und der Schwäche aus betrachten.

Übung 1.1

Fokussieren Sie auf Schwächen

1. Denken Sie an einen Aspekt Ihrer Arbeit, den sie mühselig finden und bei dem Sie sich schwer tun, ihn in den Griff zu bekommen.
2. Formulieren Sie für sich selbst das Ziel, in zwölf Monaten Ihre Leistung in diesem Bereich auf ein angemessenes Niveau zu bringen.
3. Achten Sie darauf, wie Sie sich fühlen.

Fokussieren Sie auf Stärken

1. Denken Sie an einen Aspekt Ihrer Arbeit, der Ihnen Spaß macht und den Sie gut können.
2. Formulieren Sie für sich selbst das Ziel, in zwölf Monaten Ihre Kompetenz in diesem Bereich noch weiter auszubauen.
3. Achten Sie darauf, wie Sie sich fühlen.

Wahrscheinlich fühlten Sie sich viel positiver, als Sie an Ihre Stärken dachten und daran, wie Sie diese ausbauen können, als bei den Gedanken an Ihre Schwächen und wie die ausgeglichen werden könnten. Es fühlt sich tatsächlich viel schöner an, sich mit den eigenen Stärken zu befassen, und motiviert auch viel stärker als die Arbeit an Schwächen. Es ist für jeden Coach wichtig, sich das klar zu machen.

Viele Menschen sind unglücklich und finden keine Erfüllung in ihrer Arbeit. Das ist traurig, da sie ja so viel Zeit ihres Lebens dort verbringen. Ich glaube, dass es Teil meiner Aufgabe ist, ihnen zu helfen, glücklicher und erfüllter zu sein. Es liegt nicht in meiner Verantwortung, aber es ist meine Aufgabe. Es stehen heutzutage einige gut erprobte Methoden zur Verfügung, mit denen KlientInnen geholfen werden kann, sich an ihrem Arbeitsplatz wohler zu fühlen und innerlich zu wachsen, unter anderem durch das Erkennen und den Einsatz ihrer Stärken. Es gibt auch eine pragmatische Basis für diesen Idealismus, da glücklichere und erfülltere Menschen in der Tat bessere Leistungen in ihren Jobs erbringen bzw. bessere Arbeitsplätze finden, in denen sie etwas leisten können. Daher profitieren sie selbst, ihre Arbeitgeber profitieren, deren Kunden und letztlich die Gesellschaft.

Dies scheint vielleicht ein gewaltiger Anspruch zu sein, den der Ansatz der Stärke hier erhebt, aber es ist wichtig, sich hohe Ziele zu stecken. Mich beeindruckt das *Centre for Applied Positive Psychology*, das in Kalkutta das Projekt „Die Welt stark machen“ (*Strengthening the World*) durchführt. Durch umfassende Forschung wie in ihrer Praxis haben sie festgestellt, dass Arbeit mit Stärken umwälzende Veränderungen mit sich bringen kann, unter anderem größeres Glück, Zuversicht, Energie und Widerstandskraft ebenso wie weniger Stress (LINLEY et al. 2010). Jedes Mal, wenn ich auf Forschungsarbeiten dieser Art stoße, bin ich aufs Neue von der Überzeugungskraft der Argumente beeindruckt und darüber verärgert, wie langsam die Ergebnisse von den einzelnen Menschen und den Organisationen übernommen werden.

Schlüsselfiguren der Forschung über Stärken

Die Schlüsselfiguren in der Forschung über Stärke sind:

- Marcus BUCKINGHAM und Donald CLIFTON
- Martin SELIGMAN
- Alex LINLEY und das *Centre for Applied Positive Psychology* (CAPP)

Wir werden jetzt ihre Theorien und ihre Arbeit erörtern und untersuchen, wie diese im Positiven Coaching eingesetzt werden.

Marcus BUCKINGHAM und Donald CLIFTON

Marcus BUCKINGHAM und Donald CLIFTON waren lange mit der Gallup-Organisation assoziiert. Basierend auf ihrer Forschung entwickelten sie eine Liste persönlicher Stärken, mit deren Hilfe eine Person eingeschätzt werden kann. Ihre Arbeit ist von Bedeutung, da hier der Anfang gemacht wurde, zwischen angeborenen Stärken und erworbenen Fähigkeiten zu unterscheiden. Dieser Ansatz ist für Coaches hilfreich, da er uns in die Lage versetzt, KlientInnen über ein eingeschränktes Denken hinauszuführen, das auf gegenwärtigen Rollen und Fähigkeiten beruht, die sie vielleicht gut ausüben, aus denen sie aber wenig Freude und Erfüllung schöpfen.

Ihr Fragebogen heißt Stärken-Finder.

Beispiel 1.1

Armin ist ein ausgezeichneter Coach und Management-Berater. In der Vergangenheit hatte er eine Ausbildung als Buchhalter gemacht und war sehr erfolgreich bis in die Direktorebene aufgestiegen. Für Armin war das jedoch ein Synonym für „Langeweile“ – er wurde ein ausgezeichneter Finanzdirektor, war aber von der Arbeit nicht ausgefüllt und ausgelaugt. Nach einer Reihe von Sitzungen mit einem neuen Coach, der ihm half, sein Stärken zu identifizieren, kündigte er und begann eine Ausbildung zum Coach. Er sagte, er hätte dies nie allein geschafft.

Martin SELIGMAN

Martin SELIGMAN war eine weltweite Autorität auf dem Gebiet der Depressionen, aber zu einem Zeitpunkt in seiner Karriere, wo viele Menschen im Schongang auf die Pensionierung zusteuern, beschloss er, sein Augenmerk auf Menschen in dem Bereich zu lenken, wo sie gut funktionieren statt auf den, wo sie das nicht tun. Seine Arbeit, Führung und Energie sind für die Entwicklung der Positiven Psychologie von grundlegender Bedeutung geworden.

SELIGMAN war die treibende Kraft hinter der Entwicklung einer anderen Analyse von Stärke – einer Analyse, die auf Werten beruht, welche in den meisten Kulturen der

Welt für wichtig gehalten werden. Diese Entwicklung hilft Coaches und KonsultantInnen, die über nationale, ethnische und kulturelle Grenzen hinweg arbeiten, wo eine breite Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen in einem Land nicht immer garantiert werden kann. Sie ist außerdem sinnvoll, da sie eine Verbindung zwischen persönlichen Werten und dem, was eine Person tatsächlich macht, herstellt. Sind Werte und Handlungen aufeinander abgestimmt, handeln Personen in Übereinstimmung mit dem, was ihrer Überzeugung und ihren Wertvorstellungen entspricht, dann sind sie glücklicher und erfolgreicher. Das Problem für Coaches besteht darin, dass viele KlientInnen dies nicht glauben und viele von ihnen könnten ihre wahren Werte gar nicht definieren, wenn man sie fragte: „Welches sind Ihre Werte?“ Typischerweise geben sie dann eine ‚richtige‘ Antwort oder eine Antwort, mit der sie auf der sicheren Seite stehen wie ‚Wahrheit‘ oder ‚Integrität‘, was für die Erreichung einer wirkliche Übereinstimmung nicht sehr nützlich ist. Ein Rahmen, wie SELIGMAN ihn bietet, versetzt Coaches in die Lage, an die wahren Werte und Stärken der KlientInnen heranzukommen und ihnen so zu einer besseren Leistung zu verhelfen.

Für die meisten Coaches sind diese Ergebnisse unmittelbar einleuchtend, aber meiner Überzeugung nach ist es sehr wichtig, das unmittelbar Einleuchtende von Zeit zu Zeit zu überprüfen. Viele Coaches kommen zurecht, indem sie Techniken und Hilfsmittel anwenden, die keinen objektiven Wert haben außer der Aussage: „Sie funktionieren bei mir“. Da AuftraggeberInnen und KlientInnen von Coaches immer häufiger nach Belegen fragen, dass Coaching eine Wirkung hat und auf mehr als nur der persönlichen Erfahrung eines Individuums basiert, ist diese Art Aussage nicht mehr gut genug. Coaches müssen heutzutage über Forschung auf so wichtigen Gebieten wie Glück, Motivation und Stärken informiert sein und mit Modellen oder Fragebogen vertraut sein, die aus dieser Forschung erwachsen.

Der Fragebogen, den SELIGMAN entwickelt hat, heißt *Values in Action* (VIA) (Werte in Aktion).

Alex LINLEY und das Centre for Applied Positive Psychology (CAPP)

In seinem richtungsweisenden Buch *Average to A+* (Von Durchschnittlichkeit bis Eins A) (2008) spricht Alex LINLEY von der ‚Kultur der Mittelmäßigkeit‘, die das Ergebnis der traditionellen Methoden der Führungskräfte-Entwicklung ist, insbesondere der Verwendung des 360°-Feedbacks. Im Verlauf eines typischen 360°-Feedbacks bitten ManagerInnen ihren Chef, ihre KollegInnen und ihre Untergebenen (manchmal auch andere Gruppen wie KlientInnen) um eine Bewertung hinsichtlich einer Reihe von vermeintlich notwendigen Fähigkeiten für die Arbeit oder die Organisation. Anschließend erhalten sie ein farbenreiches Säulendiagramm, auf dem die Ergebnisse jeder Gruppe bezüglich jeder Fähigkeit abgebildet sind. Wie LINLEY auffiel, neigten die meisten Personen und ihre Coaches oder ManagerInnen beim Betrachten der Ergebnisse solcher Abfragen dazu, die höheren Zahlen für etwas Selbstverständliches zu halten, sie konzentrierten daher ihre Zeit und Energie auf die Bereiche mit den niedrigeren Ergebnissen. Dann erhalten genau diese Ergebnisse im anschließenden ‚Persönlichkeitsentwicklungsplan‘ die Priorität. Das hat zur Folge, dass etwa ein Jahr später die schlechteren Ergebnisse etwas verbessert wurden; aber die höheren Ergebnisse fielen etwas niedriger aus, weil die Bemühungen in eine andere Richtung gelenkt wor-

den waren. Daraus ergibt sich eine Minderung der Zahlen, wobei sie sich meist auf ein mittleres Ergebnis hinbewegen. Dieses Muster wird in Abbildung 1.1 dargestellt.

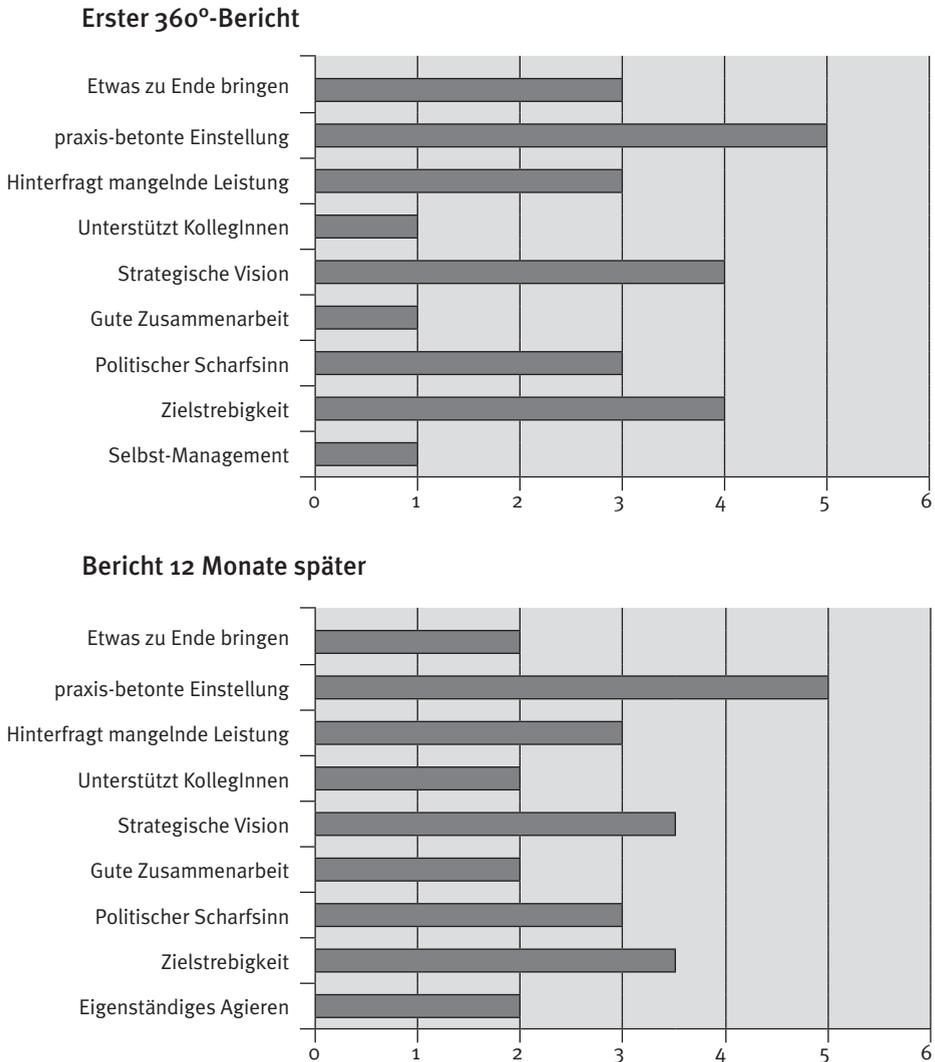


Abb. 1.1: 360°-Feedback zu zwei verschiedenen Zeitpunkten

Ich muss gestehen, dass ich viele Jahre lang mit 360°-Beurteilungen gearbeitet und zudem sogar eigene entwickelt habe. Ich habe mich nie ganz wohl dabei gefühlt, sie zu verwenden, da ich nicht den Eindruck hatte, sie würden die beste Leitung eines Menschen wirklich im Innersten erfassen, und da sie selten die Menschen begeisterten. Es war zum Beispiel überaus üblich, dass eine Person die Bereiche, in denen sie eine gute Beurteilung bekommen hatte, abwertete, aber heftig auf die Bereiche reagierte, in denen die Beurteilung schlechter war, und diese Beurteilung als persönliche Kritik empfand, nicht aber als nützliche Information. Unausweichlich konzentrierten wir uns

dann auf diese schlechteren Ergebnisse. LINLEY hat mir geholfen zu verstehen, was da abläuft, und wie durch das Fokussieren auf die Schwächen einer Person, dieser Mensch seine Energie auf etwas richtet, was ihm paradoxerweise Energie entzieht – wobei seine Leistung dann vermutlich nicht besser als genügend werden wird. Und gleichzeitig wird seine Aufmerksamkeit und Energie von etwas abgelenkt, was er gut kann und was ihn motiviert.

Dies ist der falsche Weg, um ein Problem anzugehen. Es ist besser, ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit für Bereiche mit niedrigen Punktzahlen bereitzuhalten, die problematisch werden könnten, wenn man sich nicht um sie kümmert, aber der Fokus sollte sich auf die Stärken einer Person richten und darauf, wie man gerade die höchsten Punktzahlen noch steigern kann. *Der Schlüssel heißt, die Stärken im Blickpunkt haben, nicht die Schwächen.* In der Tat weist LINLEYS Forschung eindeutig darauf hin, dass die Konzentration auf Stärken der Coachees zu höheren Leistungen führt. Wie viel fesselnder, motivierender und erfolgreicher ist es, Stärken zu erkennen und auf ihnen aufzubauen.

Übung 1.2

Denken Sie an etwas, was sie furchtbar gern tun, am besten an etwas, worin sie von Natur aus gut sind und was anderen an Ihnen immer aufgefallen ist. Das ist vermutlich eine Stärke. Denken Sie jetzt an zwei oder drei Möglichkeiten, wie Sie diese Stärken noch stärker machen können. Wie fühlt sich das an? Beachten Sie die motivierende Kraft dabei. Beachten sie auch, ob sich in Ihnen vielleicht ein gewisser Widerstand dagegen regte, die Stärke zu benennen und an ihr zu arbeiten. Woher kommt das? Wie können Sie den Einfluss dieses Widerstandes verringern?

2009 veröffentlichten LINLEY und seine KollegInnen am *Centre for Applied Positive Psychology* (CAPP) einen weiteren Fragebogen zu Stärken, den *Realise 2* („Bewußtmachen 2“) (siehe Abbildung 1.2). Hier geht es nicht einfach um ‚mehr desselben‘, sondern es ist umfassender und nützlicher für den Einsatz beim Coaching, da versucht werden soll, zwischen wahren Stärken und erlernten Fähigkeiten zu unterscheiden. Die Definition einer Stärke ist daher hier von grundlegender Bedeutung. Folgendes, sagt LINLEY, ist eine Stärke:

Es ist eine von vornherein existierende Fähigkeit, die schon in uns vorhanden ist. Es ist etwas, was ganz natürlich da ist. Es fühlt sich authentisch an, diese Stärke einzusetzen. Es belebt uns, wenn wir eine Stärke einsetzen. Schwächen dagegen laugen uns oft aus.