

## Geleitwort

Es war im Jahr 2005 in einer Kaffeebude im Bonner Norden, am Rande eines wissenschaftlichen Kongresses. Wilmar SCHAUFELI sprach erstaunlich gut Deutsch und so war das Gespräch<sup>1</sup> mit dem Holländer bei Kaffee und belegten Brötchen wirklich kurzweilig. Neben Christina MASLACH, deren Burnout Inventory seit den frühen 1980er-Jahren Bekanntheit erlangt hatte, war SCHAUFELI, inzwischen Scientific Director Research am Institute for Psychology & Health der Utrecht University, einer der ausgewiesenen Experten zum Thema. Aber, und das war noch viel wichtiger: Er war dabei nicht stehen geblieben.

Mit etwas Abstand betrachtet, so fragte ich ihn, erscheint es verwunderlich, dass sich die Arbeits- und Gesundheitspsychologie lange Jahre so intensiv mit Burnout beschäftigt hat, also einem negativ konnotierten Konzept. Er lachte und antwortete, dass sei keineswegs verwunderlich. Denn die Forschung gehe dahin, wo das Geld sei. Und so ließe sich sehr genau nachvollziehen, dass die Burnout-Forschung ein Kind des unter KENNEDY in den 1960er-Jahren ausgerufenen „war against poverty“ sei. Zehn Jahre später zeigte sich dann, dass viele der anfänglich sehr motivierten Sozialarbeiter inzwischen frustriert und teilweise – wie man so sagte – ausgebrannt waren. Da musste also Abhilfe her. Es wurde geforscht und publiziert und so entstand ein selbstreferenzieller Kreislauf, der auch die politische Arena erreichte und so weiter: Only bad news are good news. Auf diesem Feuer ließen sich so manche Süppchen kochen. Zum Beispiel das der „Humanisierung der Arbeitswelt“, welches hierzulande in den 1980er-Jahren von Gewerkschaften und Sozialdemokratie verfolgt wurde.

Merkwürdig, dass in der akademischen Psychologie solche Metaanalysen zu wenig vorgetragen kommuniziert werden. Sie hat diesbezüglich einen ausgemachten „Blinden Fleck“. Wer Burnout als ein modisches Zeitgeistprodukt ins Visier nimmt, erhält stattdessen sogleich die Breitseite zurück: Man sei zynisch und mache sich auf Kosten der Betroffenen lustig. Eine platte Immunisierungsstrategie gegen Kritik. Dabei ist Burnout bis zum heutigen Tag lediglich ein Syndrom. Aber es geht gar nicht um Burnout, es geht darum, ideologische Setzungen offenzulegen und diskutierbar zu machen. Ganz im Sinne KANTS und der Philosophie der Aufklärung: sapere aude! Bediene Dich deines Verstands.

Wilmar SCHAUFELI hat dies getan, wie auch Martin SELIGMAN, den wir Psychologiestudenten in den 80er-Jahren nur unter dem deprimierenden Stichwort „erlernte Hilflosigkeit“ kannten. SCHAUFELI drehte den Spieß um und fragte sich, bei allem Burnout-Elend: Warum gibt es Menschen, die Spaß an der Arbeit haben? Arbeitsengagement definierte er im Kontrast zum Burnout als „Erfüllung“. Sie speist sich aus den drei Faktoren Vitalität, Hingabe und Verausgabung. Gegenüber dem „Teufelskreis“ nach ganz unten (Burnout) konzipierte er einen sich selbstverstärkenden Trend nach oben. Wie SELIGMAN. Die von SELIGMAN entwickelte Positive Psychologie hat inzwischen einen unvergleichbaren Siegeszug angetreten. Sie traf auf ähnliche Konzepte wie die Salu-

<sup>1</sup> SCHAUFELI, Wilmar (2005). Von „Burnout“ zu „Begeisterung“ – die positive Wende der Arbeits- und Gesundheitspsychologie. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/05, 53-55.

togenese (ANTONOVSKY) oder die Resilienz (BLOCK) – oder im Bereich des Coachings und der Psychotherapie auf die Arbeiten von Milton ERICKSON oder Steve DE SHAZER – und ward zu einer Bewegung.

Die Kritik blieb nicht aus. Da waren die alten Burnout-Liebhaber, denen man das Spielzeug wegnahm. Da waren aber auch die furchtbaren Vereinfacher im Trainings- und Coaching-Markt. Aus Resilienz machten sie – getreu dem „Fisherman’s Friends“-Slogan, „Sind sie zu stark, bist Du zu schwach!“, Ist das Leben zu hart, hast Du zu wenig Resilienz! Also, Schwächling, härte Dich ab! Solcherlei Entgleisungen sind wirklich unfair. Und nicht dazu angetan, Menschen wirklich zu helfen. Aber das will ja vielleicht auch nicht jeder, der sich in der Trainer- und Coaching-Szene heute herumtreibt. Am Leiden der Klientel verdient es sich umso besser.

Ein weiterer Ansatz verdient in diesem Zusammenhang die Aufmerksamkeit: Die Theorie des „regulativen Fokus“ (HIGGINS). Personen nähern sich einem erwünschten Zielzustand mit unterschiedlichen Strategien. Welche Strategie man wählt, ist dabei abhängig von der zugrundeliegenden Motivationsquelle: dem Bedürfnis nach Maximierung positiver Ergebnisse (Promotion) oder dem Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz (Prävention). Beim sogenannten Annäherungsfokus (Promotion) konzentrieren Menschen sich auf das Erreichen von positiven Zielen. Mit dem Vermeidungsfokus (Prävention) versuchen sie, Verluste zu vermeiden. Eine Person mit einem Annäherungsfokus handelt zielgerichtet. Sie weiß, was sie will, und arbeitet daran, den Abstand zwischen dem Ist- und dem Sollzustand zu verringern. Zwar handelt der Mensch im „Präventionsfokus“ auch zielgerichtet, aber nur in Bezug auf den unerwünschten Zustand. Das Augenmerk wird auf die Abwesenheit von negativen Ergebnissen gelegt.

Zwischen beiden Strategien ist Platz für einen Graubereich. Denn was den Schutzbereich nicht verletzt, muss nicht zwangsläufig positiv sein. Das Gegenteil von schlecht muss nicht gut lauten. Es kann auch „sowohl als auch“ oder „weder noch“ bedeuten (um hier auf das sogenannte „Tetralemma“ anzuspielen, das Fritz SIMON oder Matthias VARGA VON KIBED beschrieben haben). Damit ist der Mensch im Annäherungs- dem im Vermeidungsfokus einen gehörigen Schritt voraus. Er beschäftigt sich nicht mit dem „Problem“, wie dies Steve DE SHAZER und Kim Insoo BERG genannt haben, sondern mit der Lösung. Und das macht die Brief Therapy und ebenso das Coaching mittels positiver Psychologie aus.

Außer Zweifel steht: Oft wollen Menschen ihre Vergangenheit gewürdigt wissen. Und auch ihre Probleme nicht „einfach so“ verlieren. Gute Coaches wissen das und sind flexibel in ihrer Vorgehensweise. Zwei Dinge sind daher unumgänglich: Die (ideologischen) Scheuklappen der Vergangenheit abzulegen und die Erkenntnisse der Positiven Psychologie zu würdigen. Und zugleich nicht der vereinfachenden Verlockung zu verfallen, nun endlich den „Stein der Weisen“ gefunden zu haben. Wir werden auch in der Zukunft im Coaching achtsam bleiben und weiter forschen müssen, um noch genauer zu verstehen, was funktioniert und was nicht – und worin die Risiken und Nebenwirkungen bestehen. Billiger ist gute Arbeit nicht zu haben. Aber die zu viel versprechende neue Ideologie.

Ich wünsche daher dem Buch von Matt DRIVER, das nun dem deutschsprachigen Publikum zugänglich wird, in diesem Sinne viele interessierte Leserinnen und Leser. Aber keine Jünger und platte Apologeten.

*Im April 2012*

*Thomas WEBERS  
Chefredakteur „Coaching-Magazin“*



## Vorwort

In diesem Buch stelle ich unter der weit gefassten Überschrift ‚Positive Psychologie‘ eine Reihe von empirischen Forschungsergebnissen vor, die der Welt des Coachings neue Impulse geben. Wenn dieser positive Ansatz verwendet wird, profitieren meiner Meinung nach nicht nur Einzelne davon, sondern auch Organisationen und unsere Gesellschaft im allgemeinen. Was kann für eine Gesellschaft positiver sein als Menschen, die ihre Stärken kennen und schätzen und deren Stärken anerkannt und wertgeschätzt werden? Oder Organisationen, die diese Menschen wertschätzen? Oder Menschen, deren geistige Haltung ihnen ermöglicht, ihr Leben lang zu wachsen und sich zu entwickeln und andere zu ermutigen – ihre KlientInnen, Angestellten, ja sogar ihre Kinder –, es ihnen gleich zu tun? Oder Menschen, die aktiv nach positiven Gefühlen suchen und diese durch ihre sorgfältig gewählten Worte der Anerkennung und des Respekts bei anderen auslösen? Oder Menschen, die wahres und dauerhaftes Glück für sich und andere suchen? Ganz sicher kann Positive Psychologie uns viel lehren. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie die Kraft der Positiven Psychologie für Ihre Zwecke nutzbar machen können.

### Für wen ist dieses Buch?

Ich habe dieses Buch für Coaches geschrieben, die in den unterschiedlichsten Bereichen tätig sind, die etwas über die neuen Entwicklungen in der Positiven Psychologie erfahren wollen und darüber, wie diese in der Coaching-Praxis angewendet werden können. Der größte Teil meiner Arbeit und also auch meiner angeführten Beispiele spielt sich im Rahmen meines Praxiskontextes ab. Dies stellt jedoch keine Einschränkung der Ideen und ihrer Anwendungsbereiche dar. Viele KollegInnen berichten mir, sie hätten Vorgehensweisen des Coaching in vielen verschiedenen Situationen angewendet – manchmal in überraschenden Gebieten: Eltern mit ihren Kindern; ÄrztInnen mit ihren PatientInnen; LehrerInnen mit ihren SchülerInnen. Daher hoffe ich, dass Sie ihre eigenen Verbindungen zu jenen Bereichen herstellen werden, die für Sie wichtig sind.

Ich habe dieses Buch aus vielen Gründen „*Positives Coaching*“ genannt. Coaching ist in erster Linie eine positive Praxis, die darauf zielt, den Einfallsreichtum der Menschen und ihre positive Meinung über sich selbst zu fördern. Zweitens baut einerseits vieles, was unter dem allgemeinen Begriff „Positive Psychologie“ zusammengefasst wird, auf gängiger Coaching-Praxis auf, und andererseits führt die von der Positiven Psychologie beeinflusste Forschung zu weiterer Differenzierung der Coaching-Praxis. Drittens übermitteln verwandte positive Entwicklungen in anderen Bereichen – wie der Psychotherapie, Wirtschaft, Soziologie und Spiritualität – ähnliche Botschaften. In der Tat gibt es bei diesen Disziplinen, die alle miteinander in Verbindung stehen, viele Überschneidungen, genau so wie der Coach seine KlientInnen ganzheitlich sieht und nicht nur als arbeitende Menschen.

## Methodik

Zu meiner Forschung für dieses Buch habe ich viele wissenschaftliche Artikel und Bücher über Positive Psychologie herangezogen. Außerdem habe ich Interviews mit einer Reihe von erfahrenen Coaches, Trainee-Coaches und Coaching-KlientInnen geführt. In den vergangenen 15 Jahren habe ich mit vielen hundert Coaches zusammengearbeitet und bei der Abfassung dieses Buches aus ihnen eine kleine, aber vielseitige Gruppe ausgewählt, um mir ihre Gedanken, Ideen und Erfahrungen im Coaching zunutze zu machen. Damit die Anonymität ihrer KlientInnen gewährleistet bleibt, werde ich die meisten von ihnen in diesem Buch nicht namentlich benennen. So viel jedoch kann über sie gesagt werden: Es gehören Männer und Frauen dazu, Menschen mit unterschiedlichstem Werdegang und beruflichem Hintergrund und mit Erfahrung in praktisch jedem öffentlichen und privaten Sektor. Ich werde mich von Zeit zu Zeit auf die konsultierten Coaches beziehen, und einige der in diesem Buch vorgestellten Fallstudien wurden von ihnen zur Verfügung gestellt. Ich bin ihnen allen zu großem Dank verpflichtet.

Ich habe auch mit vielen hunderten von Coachees (hier meist „KlientInnen“ genannt) gesprochen, und zwar um den Einfluss der von den Coaches angewandten Methoden, Hilfsmittel und Techniken auf eben diese KlientInnen zu verstehen. Es ist für uns als Coaches leicht, uns untereinander auszutauschen und über unsere Erfahrungen zu sprechen. Aber es sind unsere KlientInnen, die auf der Empfängerseite stehen, und daher ist es wichtig, ihre Gedanken und Reaktionen in unsere Erforschung des positiven Coaching mit einzubringen.

Diese Forschung hat eindeutig erwiesen, dass die Positive Psychologie zu fast jedem Aspekt des Coaching etwas beizutragen hat.

## Hauptthemen des Positiven Coaching

Sechs der zentralen Themen der Positiven Psychologie sind für das Coaching von herausragender Bedeutung. Diese sechs Themen sind die Grundlage für den Ansatz des Positiven Coaching, wie er in diesem Buch beschrieben wird.

1. Stärken
2. (Geistes-) Haltung
3. Resilienz
4. Positive Emotionen
5. Beziehungen
6. Persönlichkeitsentwicklung

Einigen dieser Themen wird jeweils ein besonderes Kapitel gewidmet (Kapitel 1, 2, 3 und 4), dennoch finden sich diese Themen immer wieder durch das ganze Buch hindurch. Vielleicht möchten Sie dieses Buch nicht vollständig von Anfang bis Ende lesen, sondern nur hier und da eintauchen und das lesen, was für Ihre Situation relevant ist.

## Das Ziel dieses Buches

Ich habe mit vielen Menschen zusammengearbeitet, die feststellten, dass Positives Coaching ihnen dabei hilft, ihre Bestrebungen und Ideen in die Tat umzusetzen. Ich habe gesehen, wie die Guten dadurch großartig wurden. Ich habe jedoch auch viele Menschen getroffen, die sich durch ihr gegenwärtiges Leben gelangweilt, frustriert und wie in einer Falle fühlen:

- Einige verweigern sich und träumen von einer „goldenen Vergangenheit“ oder davon, was hätte sein können.
- Einige leben in einer vagen Hoffnung auf Rettung in der Zukunft – indem sie vielleicht eine Ablösesumme erhalten.
- Einige leben in einem Zustand der Hoffnungslosigkeit und Negativität, machen andere für ihr Schicksal verantwortlich und sind ohne jede Hoffnung auf Veränderung.

Bei diesen drei zuletzt genannten Gruppen habe ich erlebt, wie Positives Coaching sie in die Lage versetzte, ein ausgefüllteres und erfolgreicheres Leben in der Realität der Gegenwart zu führen und sich erfolgreich weiterzuentwickeln, unabhängig davon, was das Leben ihnen vor die Füße warf.

Positives Coaching ist für diejenigen anwendbar, die sich auf einer festgefahrenen Spur befinden, und gleichermaßen für die, die unglücklich sind wie für die Dynamischen und Erfolgreichen. Es kann einem Menschen helfen, die Realität voll und ganz zu akzeptieren, dass sie den falschen Beruf haben oder dass sie selber unrealistisch sind oder am falschen Ort nach Erfüllung suchen. Es kann Menschen helfen, die Motivation und Energie zu finden, sich aus Langeweile oder Frustration zu befreien. Es kann einem leistungsstarken Menschen helfen, das Außergewöhnliche zu erreichen.

Indem der Träumer auf den Boden zurückgebracht wird und der Pessimist Flügel erhält, wird das Coaching zu dem Schlüssel, der die Tür zu einer besseren Zukunft öffnet. Das Ziel dieses Buches liegt darin, Ihnen zu helfen, diese bessere Zukunft zu finden, wenn Sie die Positive Psychologie in Ihrem Coaching einsetzen.