

N I C O R O S E

MANAGEMENT COACHING

UND

POSITIVE PSYCHOLOGIE

STÄRKEN STÄRKEN, SINNVOLL WACHSEN



HAUFE.

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Management Coaching und Positive Psychologie

Nico Rose

Management Coaching und Positive Psychologie

Stärken stärken, sinnvoll wachsen

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-15580-6	Bestell-Nr. 10681-0001
ePub: ISBN 978-3-648-15581-3	Bestell-Nr. 10681-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-15582-0	Bestell-Nr. 10681-0150

Nico Rose

Management Coaching und Positive Psychologie

1. Auflage, Dezember 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): Torge Stoffers

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer

Lektorat: Helmut Haunreiter, Marktl am Inn

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

*You are allowed to be both a masterpiece
and a work in progress, simultaneously.*
Sophia Bush

Vorwort von Fabian Kienbaum

Die für die breite Öffentlichkeit sichtbarsten Fälle von Coaching finden wir im Profisport: Ich könnte als ehemaliger Handball-Profi viel über diesen Sport schreiben, aber im Fußball gibt es deutlich mehr Trainerwechsel, bisweilen schaffen sie es sogar in die »Tagesschau«. Ein prägnantes Beispiel war der Austausch von Nico Kovac durch Hansi Flick beim FC Bayern München in der Bundesliga-Saison 2019/20: Flick übernahm die Mannschaft in einer sehr schwierigen Situation und führte sie trotzdem zum »Triple«.¹ Dieselben Profis – ich betone dieses Wort – spielten nach dem Wechsel des Coaches plötzlich um Klassen besser.

Vergleiche zwischen Sport und Unternehmen sind so beliebt wie problematisch. Eine Mannschaft besteht aus zwei Dutzend Spielern, ein Konzern bisweilen aus Hunderttausenden. Andererseits: Die Suche nach dem besten Mix aus Struktur, Taktik und Strategie sowie menschlich-motivatorischen Aspekten ist vom Grundsatz her ähnlich. Leistungsexplosionen gibt es in beiden Kontexten – und oft heißt es: Der Coach hat einen anderen Zugang zu den Spielern gefunden. Oder eben: der Chef zu seinen Mitarbeitenden.

Wir bei Kienbaum haben mit Kompetenzen, einer der wesentlichen Grundlagen für Leistung, in vielfacher Hinsicht zu tun – und damit bisweilen auch mit einem Mangel an Kompetenz. Diesen Mangel haben wir vor kurzem in einer groß angelegten Studie erforscht: 59 Prozent der 8.000 befragten Fach- und Führungskräfte konstatieren fehlende Fähigkeiten, um künftigen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt gerecht zu werden. Nur rund ein Fünftel der Firmen versteht in ausreichendem Maß, welche Kompetenzen in Zukunft gebraucht werden.

Auch um die zugehörigen Weiterbildungsmöglichkeiten könnte es besser bestellt sein: Unzufrieden sind die Beschäftigten laut Umfrage vor allem mit der Vielfalt (65 Prozent) und Qualität (58 Prozent) der Lernangebote. Besser sieht es bei Unternehmen aus, die selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Lernen dezidiert in den Fokus stellen. Sie greifen auf deutlich mehr und vielfältigere Lernmethoden zurück – mit Erfolg.

Der zuvor erwähnte Kompetenzmangel ist aber nur der erste von drei wesentlichen Gründen, vor deren Hintergrund Weiterbildung und Coaching in meinen Augen heute bedeutender denn je sind. Er führt dazu, dass Führungskräfte heute und in Zukunft deutlich mehr können, wissen, aushalten und sich selbst besser reflektieren müssen als ohnehin schon. Eine solche Situation erfordert ein hohes Maß an Zuversicht und emotionaler Sicherheit. An diesem Punkt kann Coaching mittels Positiver Psychologie zweifellos helfen.

Ein zweiter Punkt, der auf Führungskräfte massiven Veränderungsdruck ausübt, ist folgender: Die Arbeitswelt befindet sich in einem historischen Wandel, der auf verschiedenen Ebenen wirksam ist: Makroökonomisch betrachtet ist von erheblicher Bedeutung, dass die »Baby-Boomer« in Rente gehen – in Deutschland sind das etwa fünf Millionen Menschen bis 2030. Zudem werden laut Studien über eine Million Jobs durch neue Technologien überflüssig. Auf der anderen Seite fehlen in bestimmten Branchen Millionen Fachkräfte. Diese Tatsachen verlangen gigantische Coaching-, Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen. Eine weitere relevante Ebene betrifft die Art, wie wir gemeinsam arbeiten: Die Corona-Krise und ihre Folgen haben den Wandel der Arbeitswelt dramatisch beschleunigt. Homeoffice, flexibles Arbeiten, modernere Arbeitskulturen – all das verändert das Arbeitsleben von Fachkräften und vor allem auch die Anforderungen an Führungskräfte erheblich. Ein wirksames Sich-selbst-Hinterfragen ist für die Leitungsebenen wichtiger denn je. Coaching ist an diesem Punkt ein wertvolles Mittel – was natürlich nicht impliziert, dass Coaching nur etwas für das Top-Management ist.

Punkt drei schließlich betrifft den Wandel von Karrieremodellen: Jahrzehntlang verliefen Karrieren, wenn, dann recht linear, über verschiedene Positionen, stetig nach oben. Der Mensch hatte gefälligst seine persönlichen Wünsche und die Familie hintenanzustellen. Die Personalabteilung und die direkte Führungskraft entwickelten mehr oder weniger direktiv die jeweils nächsten Karriereschritte.

Wir sehen jetzt schon – und diese Entwicklung wird sich verstärken – einen Wandel, getrieben von den Wissensarbeitenden: Arbeit ist für viele Teil ihres Lebens, die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit verschwimmen – aber dadurch steigen auch die Ansprüche: Menschen fordern mehr Flexibilität, mehr Freiheit, mehr Zeit für Familie und Freunde. Der Modus der Selbstoptimierung verändert sich dadurch spürbar: Weg von, platt gesagt, »maximal effizient für den Arbeitgeber«, hin zum optimalen Work-Life-Mix. Für Coaches ist diese Bewegung in doppelter Art spannend: Erstens im Hinblick auf die Mitarbeitenden, zweitens, weil diese neuen Ansprüche die Führungsaufgabe wesentlich anspruchsvoller machen.

Um all diesen Herausforderungen gerecht zu werden, braucht es für erfolgreiche Organisationen einen Mix, der nur auf den ersten Blick paradox anmutet: Zum einen glauben wir bei Kienbaum an die Kraft von »WePowerment«, kurz gefasst: eine Kultur der Befähigung anstelle von Kontrolle. Auf der anderen Seite erheben wir zum Beispiel mit dem Tool »Peakon« Woche für Woche wertvolle Daten durch anonyme Befragungen, die wertvolle Rückschlüsse auf einzelne Teams und damit auch Führungskräfte ermöglichen. Je weniger planbar die Arbeitswelt ist, desto höher wird die Bedeutung von psychologischer Sicherheit. Für mich ist dieser Faktor absolut entscheidend, damit Menschen Höchstleistungen erbringen können. Deshalb schauen wir hier genau hin.

Sich eingehend mit Fragen der Organisationskultur und -psychologie zu befassen, wird in so manchen Unternehmen nach wie vor skeptisch gesehen. Doch ihre Zahl wird von Jahr zu Jahr kleiner. Die Verbindung von nachhaltiger Führung und Psychologie im Allgemeinen und Positiver Psychologie im Besonderen ist für mich offensichtlich. Unsere Studien zeigen genau wie auch der alltägliche Umgang mit Kunden: Bei vielen Themen schlägt die Kultur auf lange Sicht die Struktur. Wie Menschen miteinander umgehen, ist essenziell. Das bedeutet auch: Wie wir mit uns selbst umgehen, ist essenziell. Genau für diese beiden Dynamiken bietet die Positive Psychologie wertvolle Hilfestellung.

Und so kann man dann – immer wieder einmal – auch die Champions League gewinnen.

Fabian Kienbaum

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Fabian Kienbaum	7
1 Einklang	15
1.1 Der Wert von Coaching für Führungskräfte	17
1.2 Was wird anders, wenn man in erster Linie Führungskräfte coacht?	19
Der Inhalt der Coachinggespräche ändert sich	20
Die Ziele der Coachingprozesse ändern sich	20
1.3 Für wen ist dieses Buch gedacht?	21
1.4 Struktur des Buches	22
2 Positive Psychologie	25
2.1 Eine kurze Geschichte der Positiven Psychologie	25
Martin Seligman als Schlüsselfigur und Katalysator	26
Lichtgestalten und entzweite Verwandte	27
Die nächste Welle und der systemische Blickwinkel	28
2.2 Ordnungsprinzipien der Positiven Psychologie	29
Das Akronym PERMA	30
3 Coaching und Positive Psychologie	33
3.1 Ziele im Coaching aus Sicht der Positiven Psychologie	36
<i>Gastbeitrag von Prof. Dr. Judith Mangelsdorf</i>	
Everest-Zielarbeit im Coaching	36
Die Praxis sinnorientierter Zielarbeit: Everest-Ziele	42
Die Arbeit an Everest-Zielen am Fallbeispiel	43
3.2 Positive Diagnostik	51
Positive Devianz	52
Interview mit Dr. Martin Wammerl	56
Nutzen des PERMA-Profilers für Coachingprozesse	59
4 Positive Emotionen	61
4.1 Wachstum und Erweiterung	62
Positive Emotionen als Ressource (in Organisationen)	63
4.2 Glück folgt auf Erfolg, Erfolg folgt auf Glück	64
4.3 Emotionale Kettenbriefe	65
Führungskräfte als »emotionale Hubs«	65
4.4 Entwicklung von positiven Emotionen im Coaching	67
Glücklichsein heute, gestern und morgen	68
Vergangenheit: What Went Well (WWW)	68

	Gegenwart: Savoring und aktiv-konstruktive Begegnungen	71
	Zukunft: ABCDE-Technik und Best Possible Self (BPS)	73
4.5	Humor und Lachen im Coaching	75
	<i>Gastbeitrag von Dr. E. Noni Höfner und Dr. Charlotte Cordes</i>	
	Einführung	76
	Beispiel aus dem Management	77
	Wurzeln des Provokativen Ansatzes	78
	Widerstand der Klient*innen	79
	Erfahrungswissen der Berater*innen	80
	Innere Haltung der Berater*innen	81
	Provokative Vorgehensweise	81
	Kontraindikation	83
	Verbindung zum Improvisationstheater	83
	Fazit	84
5	Stärken	87
5.1	Stärken in der Positiven Psychologie	88
	Entstehung der VIA-Klassifikation	88
	Natur der VIA-Stärken	91
	Testverfahren: VIA-IS	93
	Interview mit Prof. Dr. Willibald Ruch	94
5.2	VIA-Stärken im Coaching	98
	Signaturstärken herausarbeiten	100
	Signaturstärken als Hebel	101
	Unter- und Übernutzung von Stärken	103
	Stärken in der interpersonellen Führung	105
	Stärkenmuster in Teams	106
	Stärken in der Karriereentwicklung	107
5.3	Arbeiten mit Werten im Karrierecoaching	108
	<i>Gastbeitrag von Dr. Bernd Slaghuys</i>	
	Einführung	108
	Werte im Beruf: Was wirklich, wirklich wichtig ist	110
	Werte-Karten: Mit Leichtigkeit Klarheit über eigene Werte gewinnen	112
	Der Ablauf des Spiels	113
	Werte-Bewusstsein als Wegweiser in die berufliche Zukunft	115
	Auswertung: Diese Werte waren meinen Klienten besonders wichtig	116
	Zusammenfassung	118
5.4	Das beste Selbst im Spiegel	119
	Effekt der Übung	121
	Nie wieder angeben müssen	122

6	Selbstbestimmung	125
6.1	Selbstbestimmungstheorie	125
	Drei Grundbedürfnisse	125
	Das Kontinuum menschlicher Motivation	127
6.2	Selbstbestimmung im Coaching	131
	Selbstbestimmung als Grundpfeiler der Beziehung in Coachingprozessen	131
	Selbstbestimmung als übergreifende Konstante im Coaching	132
6.3	Selbstbestimmung geführter Personen als Thema im Führungcoaching	135
	Wir sehen die Menschen, wie wir sind	136
	Durch Coaching den Vertrauensmuskel stärken	138
7	Sinnerleben	141
7.1	Kohärenz, Destination, Signifikanz	142
	Destination und Kohärenz im Coaching	143
7.2	Der (Geld-)Wert des Sinns	144
7.3	Das Work and Meaning Inventory (WAMI)	145
7.4	Die Matrix des Arbeitssinns	146
7.5	Die Sinn-Matrix im Coaching	150
	Sinntreiber im Widerspruch	150
	Wenn der Sinn fehlt	151
	Die Sinn-Matrix zur Betrachtung von Führungsbeziehungen	153
	Interview mit Matti Niebelschütz	154
8	Job Crafting	163
8.1	Menschen als pro-aktive Gestalter ihrer Arbeitsrolle	164
	Die Statue im Marmorblock	165
8.2	Job Crafting: Überblick	166
	Die europäische Tradition des Job Crafting	167
	Ein erweitertes Job-Crafting-Modell	167
8.3	Job Crafting im Coaching	169
	Visualisieren, visualisieren, visualisieren	169
	Von der Vision zur Realität	171
8.4	Job Crafting als Haltung in der Führung	172
	Niedrigschwelliges Job Crafting im Alltag	173
8.5	Outplacement aus Sicht der Positiven Psychologie	174
	<i>Gastbeitrag von Sophia von Rundstedt und Julia Siems</i>	
	Einführung	174
	Beratungsinhalte	175
	Psychologische Dynamik	176

	Outplacement und Posttraumatisches Wachstum	178
	Outplacement und Selbstbestimmung	178
	Outplacement und das PERMA-Modell	180
	Fazit	182
9	Transfersicherung	185
9.1	Vom richtigen Zeitpunkt	185
9.2	Nudging, Reminder & Co.	186
	Den Preis treiben, bis es wehtut	189
	Der Knoten im Taschentuch	189
9.3	WOOP	190
	Interview mit Prof. Dr. Julia Milner	193
10	Ausklang	199
	Literatur	201
	Anhang: KAARMA-Fragebogen	219
	Anmerkungen	223
	Danksagung	235
	Stichwortverzeichnis	236

1 Einklang

Khalil Gibran schrieb einmal, Arbeit sei *sichtbar gemachte Liebe*. Das ist sicherlich eine feinfühlig Formulierung aus dem Munde eines Poeten – und es wäre ein Leichtes, Beispiele zu finden, die den Autor Lügen strafen. Immerhin weist der Stanford-Forscher Jeffrey Pfeffer in seinem Buch »Dying for a Paycheck« (2018) darauf hin, dass schlechte Arbeitsbedingungen zu den häufigsten Todesursachen in den USA gehören.² In Westeuropa sehen die Zahlen nicht ganz so niederschmetternd aus, doch auch hierzulande steht außer Frage, dass Arbeit nicht immer ein Zuckerschlecken ist – und regelmäßig negative Konsequenzen nach sich zieht.

Vielleicht können wir uns zunächst darauf einigen, dass Arbeit eine Form von Liebe sein *kann* – wenn es *gute Arbeit* ist. Gute Arbeit wäre für mich eine Tätigkeit, in der Menschen ein möglichst hohes Maß an *Selbstbestimmung* erleben, in der sie regelmäßig ihre *Stärken* einbringen können, in der sie sich als *wirksam in der Welt* erleben. Gute Arbeit bietet Menschen einen *attraktiven Sinnhorizont* und eine positive Form der *Bindung*: Bindung an andere Menschen, an Werte und Ziele, im besten Fall auch an etwas, das größer ist als man selbst (dieser Aspekt wird aktuell meist unter dem Begriff »Purpose« verhandelt).

Führung spielt für gute Arbeit eine gewichtige Rolle. Zwar erweckt ein Blick auf die aktuelle Management-Literatur bisweilen den Anschein, dass Führung, im Sinne von hierarchischer Koordination, ein wenig aus der Mode gekommen sei – und langsam, aber sicher durch Mechanismen wie Agilität und Selbstorganisation abgelöst wird. Doch ein nüchterner Blick auf die Realität zeigt, dass *klassische Führung* in hierarchischen Strukturen nach wie vor *das dominante Modell* der Unternehmenssteuerung ist. Der wichtigste Faktor, um die Arbeit Vieler zu koordinieren, gemeinsame Ziele zu erreichen und auch Werte und Normen in Organisationen zu transportieren, sind die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen.³

Achtung

Ein Management-Bonmot lautet: »Mitarbeiter verlassen ihre Führungskraft, nicht das Unternehmen.« Diese Aussage stützt sich nicht allein auf anekdotische Evidenz. Auch die empirische Forschung spricht hier eine eindeutige Sprache.



Damit kommt der *Qualität der Führungskräfte* eine herausragende Bedeutung für den Erfolg von Organisationen zu. Studien zeigen regelmäßig, wie entscheidend die wahrgenommene Führungsqualität für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist. Meine eigenen Forschungsarbeiten im Kontext des deutschen Managements zeigten beispielweise, dass die gemessene Arbeitszufriedenheit bei

erstklassiger Führung im Vergleich zu als schlecht beurteilter Führungsqualität um 112 % erhöht ist. Für den Wunsch, den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen, zeigte sich ein noch höherer Wert unter umgekehrten Vorzeichen.⁴ Dies kann für Unternehmen empfindliche finanzielle Konsequenzen haben.



Tip

Wenn Ihre Klientinnen und Klienten ein Interesse daran haben, die eigene Führungsqualität systematisch zu erfassen: In Anhang A finden Sie ein erprobtes Instrument für diesen Zweck.

Einige der eben erwähnten Konsequenzen sind direkt erfassbar, andere liegen unter der Oberfläche der Fixkosten verborgen oder äußern sich in nicht unmittelbar zuzuordnenden Produktivitätsrückgängen. Wie das Wirtschaftsmagazin CAPITAL (2019) aufschlüsselt, können unter gewissen Umständen schon zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung des Nachfolgers bis zu 150 Prozent des zukünftigen Jahresgehalts als Kosten anfallen. Zu den direkten Aufwänden zählen:

- Kosten im direkten Umfeld der Kündigung: administrativer Aufwand, im Falle des Falles Gerichtskosten, ggfs. Abfindungen usw.
- Kosten für die Nachbesetzung: Personalmarketing, Headhunter, Diagnostik, Prozesskosten usw.
- Kosten für das Onboarding des neuen Stelleninhabers: Ausstattung, Einarbeitung, Schulungen usw.

Ferner können dem Unternehmen eine Reihe indirekter Kosten in Form von Produktivitätsrückgängen entstehen, die schwerer zu quantifizieren sind, doch bei ehrlicher Betrachtung mit hoher Wahrscheinlichkeit noch stärker zu Buche schlagen (Dess & Shaw, 2001):

- Rückgang der Produktivität, wenn eine Stelle längerfristig unbesetzt bleibt.
- Niedrigere Produktivität, bis der zukünftige Stelleninhaber das Leistungsniveau des Vorgängers erreicht.
- Abfluss von Wissen und Erfahrung des früheren Stelleninhabers.
- (Zer-)Störung von erfolgskritischen internen und externen Netzwerken.
- Atmosphärische Störungen bei der weiteren Belegschaft: Das freiwillige Ausscheiden von Kollegen geht oft mit Gerüchten einher.

Manche Personalexperten gehen davon aus, dass der ungewollte Abgang eines Leistungsträgers ein Unternehmen im Extremfall – bei umfassender Betrachtung – das *Vierfache des Jahresgehalts der betreffenden Stelle kosten kann* (Borysenko, 2014). Ganz gleich, ob wir nun das obere oder untere Ende dieses Korridors (die o. g. 150 Prozent) betrachten: *Ein Coachingprozess zur Unterstützung der Führungsqualität des Vorgesetzten der kündigenden Person zu einem früheren Zeitpunkt hätte der entsprechenden Organisation sicherlich weitaus weniger Kosten verursacht.*

Führung: Herz, Hirn, Hand?

Neuere Studien legen im Übrigen den Schluss nahe, dass die Vorstellungen davon, was gute Führung ausmacht, durchaus stark auseinandergehen können – je nachdem, wen man fragt in einer gegebenen Organisation. Die Beratungsgruppe Boston Consulting Group hat in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien 4.000 Menschen danach befragt, welche Qualitäten sie an ihren Führungskräften schätzen. Dabei wurde unterschieden zwischen a) Hirn-, b) Hand-, und c) Herz-Qualitäten.⁵

Es zeigte sich, dass von den Befragten, die hierarchisch nahe an der Spitze der Organisationen standen, besonders die Hirn-Qualitäten wertgeschätzt wurden, während weiter unten in der Hierarchie ein *stärkerer Wunsch nach der Demonstration von Herz-Qualitäten* geäußert wurde (Tomšić, 2021). Nun können wir uns sicherlich darauf einigen, dass für das nachhaltig erfolgreiche Gedeihen von Unternehmen alle drei Qualitäten von Bedeutung sind. Allerdings lässt dieser Befund gleichzeitig erahnen, wo es denn – aus Sicht vieler geführter Personen – hapern könnte.

Dieser Befund spiegelt sich im Übrigen auch in meiner eigenen Coachingpraxis wider. Nicht immer, aber doch zunehmend häufiger, suchen mich Klienten auf, nachdem *ein Management-Audit bestimmte Defizite aufgezeigt* hat. In aller Regel geht es an diesem Punkt nicht um analytische Fähigkeiten oder Entscheidungsfreude. Es sind meist die Herz-Themen, die als optimierungswürdig betrachtet werden.

1.1 Der Wert von Coaching für Führungskräfte

Ich bin der festen Überzeugung, dass Coaches so etwas wie *Hebammen* für gute Führungsqualität sein können. Zwar gibt es Hinweise darauf, dass ein Teil der Effektivität von Führungskräften durch ererbte Merkmale, beispielsweise Persönlichkeitsfaktoren wie Intelligenz oder Extraversion, erklärt werden kann, doch der bedeutendere Teil der Unterschiede zwischen guten und schlechten Führungskräften beruht auf *erlerntem Verhalten* (DeRue et al., 2011). Gute Führung muss also – zu einem großen Teil – gelernt werden. Der springende Punkt: Nicht alles, was gelernt werden kann, kann auch gelehrt werden.

Achtung

Nicht alles, was gelernt werden kann, kann auch gelehrt werden.



Damit möchte ich nicht behaupten, Führungstrainings seien per se verschwendete Zeit, sie zeitigen durchaus Wirkung (Lacerenza et al., 2017). Andererseits lernt man das Schwimmen auch nicht vom Beckenrand aus. Führen lernen heißt vor allem: *Erfahrungen machen und reflektieren*, das Gelernte wiederum produktiv integrieren. Das kann prinzipiell autark funktionieren, aber wir dürfen aufgrund von Erfahrung, aber auch

auf Basis vieler Forschungsarbeiten davon ausgehen, dass eine *professionelle Begleitung* diesen Prozess katalysieren kann.

An dieser Stelle lässt sich trefflich fragen: Das klingt ja alles gut und schön mit dem Katalysieren – aber wirkt Coaching überhaupt? Diese Frage lässt sich – bei aller gebotenen wissenschaftlichen Skepsis – mittlerweile mit »Ja!« beantworten. Coaching (außerhalb des Sports) hat sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert als eigenständige Disziplin herausgebildet, zunächst vor allem in den USA. Über die 1980er- und 1990er-Jahre hat sich das Thema dann langsam, aber sicher auch in Europa und Deutschland etabliert. Allerdings war Coaching in dieser frühen Phase eine dezidiert praxisorientierte Disziplin. Es gab kaum wissenschaftliche Studien und damit auch keine unabhängige Wirksamkeitsevaluation. Dies wiederum hat sich im Laufe des letzten Jahrzehnts freilich geändert. Mittlerweile liegt eine Handvoll Meta-Analysen⁶ vor, die man wie folgt zusammenfassen kann: Coaching ist kein Allheilmittel und sollte auch nicht als ein solches angepriesen werden. Doch es *gibt messbare und valide Effekte im Denken, Fühlen und Verhalten* von Coachees, die über den Placebo-Effekt hinausgehen.



Wichtig

Überblicksstudien zeigen: Coaching ist wirksam als Veränderungsmethode.

Ich möchte zum Ende dieses Abschnitts betonen, dass ich die zuvor beschriebene Wirksamkeit – auch in meiner persönlichen Arbeit als Coach – nicht ausschließlich auf den betriebswirtschaftlichen Kontext beziehe. Der unternehmerische Erfolg einer Organisation (zumindest als langfristige Erwartungshaltung) ist selbstredend ein wichtiges Kriterium in vielen Coachingprozessen, zumal dann, wenn der Arbeitgeber des Klienten auch die Kosten trägt. Andererseits bin ich durch meine Erfahrungen als Coach wie auch als Coachee davon überzeugt, dass erfolgreiches Coaching weite Kreise ziehen kann. Im besten Sinn ist es, in Ermangelung eines besseren Begriffs, eine *Win-win-win-Situation*:

Die auftraggebende Organisation profitiert,⁷ ebenso der Coachee selbst (z. B. durch das Erleben einer stärkeren eigenen Wirksamkeit und eines Mehr an Sinnhaftigkeit der Arbeit) – und schließlich kann auch das erweiterte Umfeld des Coachees bestimmte Vorzüge genießen. Forschungsarbeiten zeigen ein ums andere Mal, dass es *deutliche Spillover-Effekte zwischen dem Berufs- und dem Privatleben* gibt (und umgekehrt; Ford et al., 2007). Wenn Coaching also dazu führt, dass die gecoachte Person – oder auch jene Menschen, die von dieser Person geführt werden – zu mehr Arbeitszufriedenheit und Sinnerleben findet, dann ist durchaus zu erwarten, dass diese Entwicklung weitere Kreise zieht. Diese Hoffnung drückt sich auch aus in dem Motto, das ich für meine beratenden Tätigkeiten gewählt habe: *Better Leaders. Better Business. Better Living.*

1.2 Was wird anders, wenn man in erster Linie Führungskräfte coacht?

Neben dem inhaltlichen Fokus auf die Positive Psychologie habe ich – wie mittlerweile deutlich geworden ist – für dieses Buch eine weitere spezifische Linse gewählt: Die inhaltliche Ausrichtung orientiert sich am Coaching von *Führungskräften in Organisationen*, insbesondere in gewinnorientierten Unternehmen. Das bedeutet explizit *nicht*, dass die vorgestellten Inhalte außerhalb dieses spezifischen Coachingkontextes sinnlos wären – ganz im Gegenteil. Mir ist schlicht und ergreifend wichtig, dass Sie verstehen, was Sie erwartet – und auch, was Sie nicht erwarten können. Ich habe diesen Blickwinkel aus drei Gründen gewählt:

- Es gibt, inklusive der englischen Literatur, überhaupt erst zwei Hände voll Bücher, die sich explizit mit Positiver Psychologie im Coaching beschäftigen. Meines Wissens setzt jedoch keines dieser Werke einen Fokus auf das Coaching von Managern und Führungskräften – von daher hoffe ich schlicht und ergreifend, eine *Lücke füllen* zu können.
- Der Fokus auf Manager und Führungskräfte in gewinnorientierten Organisationen entspricht meiner *eigenen Feldkompetenz*. Ich bin 2004 nach dem Psychologiestudium ins Berufsleben eingestiegen. Ab dieser Zeit habe ich rund zehn Jahre im Personalbereich zweier internationaler Konzerne verbracht (L'Oréal, Bertelsmann), außerdem, neben der Promotion, drei Jahre in einer auf Customer Relationship Management fokussierten Unternehmensberatung. In dieser Zeit habe ich Führung in nahezu jeder erdenklichen Form kennengelernt und ausgeübt. Ging es am Anfang vor allem um Selbstführung und Einflussnahme ohne Macht (laterale Führung), habe ich später Rollen als Team- und Abteilungsleiter kennenlernen dürfen. Hinzu kommen Erfahrungen in der Führung über Eck (Steuerung von Agenturen) und Führung nach oben (das Bespielen der Top-Management-Ebene und weiterer Stakeholder aus dem Middle Management heraus) und in die Organisation hinein (Steuerung von unternehmensweiten Projekten aus der Konzernzentrale heraus).
- Schließlich, und das mag mit dem vorigen Punkt zusammenhängen, sind auch meine aktiven *Erfahrungen als Coach* in erster Linie durch die Arbeit mit Führungskräften in größeren Organisationen geprägt. Meine erste Coachingpraxis habe ich 2008 in Wiesbaden eröffnet, parallel zur Promotion. Seit dem Sommer 2010 lebe ich wieder in meiner Heimat Hamm/Westfalen. Weil ich einen wirklich zuvor-kommenden Chef hatte, durfte ich meine Coachingtätigkeit während meiner Zeit bei Bertelsmann auf kleiner Flamme weiterführen. Seit 2019 bin ich Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Ich werde in den letzten Jahren vor allem als Coach für Führungskräfte der ersten drei Ebenen angefragt,^a von Konzernen, größeren Mittelständlern, ab und an auch von aufstrebenden Start-ups, wobei die hier in Westfalen leider noch recht rar gesät sind.

Dies war also mein persönlicher Antrieb dafür, den Schwerpunkt des Buches auf das Coaching von Führungskräften zu legen. Es gibt nach meiner Erfahrung allerdings noch weitere Gründe, die eine solche Spezialisierung attraktiv machen.

Der Inhalt der Coachinggespräche ändert sich

Obschon man natürlich argumentieren könnte, dass auf der Strukturebene alle Coachingprozesse recht ähnlich verlaufen, konnte ich in den letzten Jahren beobachten, dass sich – insbesondere im Coaching von höheren Führungskräften – *neue Themenkomplexe* auftun, die bei Menschen ohne Führungsrolle oder solchen am Anfang ihrer Führungslaufbahn kaum auftauchen. Zu Beginn einer Management-Karriere müssen Menschen vor allem Entscheidungen über Dinge und Sachverhalte treffen. Mit der ersten Führungsrolle kommen dann notwendigerweise auch Entscheidungen *über andere Menschen* hinzu. Bei höheren Führungskräften wird dann noch die politische Arena des Unternehmens (und darüber hinaus) zunehmend wichtiger. Denken Sie beispielhaft an eine Führungskraft der zweiten Ebene, die zwischen den Erwartungen mehrerer Vorstandsmitglieder sowie jenen der Eigentümerfamilie des betreffenden Unternehmens aufgerieben wird. Selbstredend gibt es solche Rollenkonflikte auch weiter unten in der Hierarchie, aber sie gewinnen mit dem hierarchischen Aufstieg an Geltung und potenzieller Gefährlichkeit. Die Luft wird oben dünner, das prägt mitunter auch die Themen im Coaching.

Die Ziele der Coachingprozesse ändern sich

Anknüpfend an die zuvor beschriebenen Veränderungen bei den Themen ist meine Beobachtung, dass sich auch die typischen Ziele für Coachingprozesse weiterentwickeln, wenn man beginnt, vor allem mit höheren Führungskräften zu arbeiten: Es geht immer weniger darum, konkrete Probleme zu lösen. Warum? Weil es für komplexe Herausforderungen schlicht und ergreifend keine einfachen Lösungen gibt, sondern nur *Entscheidungen, die dann mit bestimmten Vor- und Nachteilen* einhergehen. In vielen Einführungswerken zum Thema Coaching lässt sich nachlesen, dass Coaching ein lösungsorientierter Prozess ist – und dem ist prinzipiell auch zuzustimmen. Je hierarchisch exponierter eine Person ist, desto weniger geht es nach meiner Erfahrung jedoch darum, konkrete Lösungen für konkrete Probleme zu finden. Manager auf den unteren Ebenen einer Organisation werden dafür bezahlt, solche Probleme zu lösen. In höheren Sphären geht es mehr und mehr darum, sich in einer *produktiven Art und Weise Spannungsfeldern, Dilemmata und Paradoxien zu widmen*. Diesen Situationen ist immanent, dass jedwede Lösung nur »zum Preis von ...« zu haben ist, dass jedes wünschenswerte Ergebnis gleichzeitig neue Herausforderungen heraufbeschwören wird.

Tipp

Gerade im Coaching mit höheren Führungskräften geht es regelmäßig *nicht* darum, Lösungen für konkrete Probleme zu finden, sondern durch die Unterstützung von Entscheidungen zu »besseren Problemen« zu kommen.



Der Coach wird an dieser Stelle mehr und mehr zum Sparringspartner, der mit dem Coachee verschiedene Szenarien durchspielt, die potenziellen Folgen reflektiert und dadurch die *Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit* des Klienten stärkt. Manchmal geht es einfach darum, ein Quäntchen mehr Sicherheit in Bezug auf eine anstehende, weitreichende Entscheidung zu erlangen. Nicht selten ist das Ziel, sich einfach ein wenig besser zu fühlen mit einer schwierigen Entscheidung, die gedanklich im Grunde bereits gefällt wurde.

Ich bin davon überzeugt, dass viele Frameworks und Werkzeuge der Positiven Psychologie gerade an solchen Punkten eminent hilfreich sein können. Sie zielen meist nicht so direkt darauf ab, konkrete Herausforderungen zu bewältigen. Vielmehr geht es darum, *Stärken zu stärken*, wichtige Metakompetenzen weiterzuentwickeln, die eigenen *Energien produktiv zu managen* – und allgemein ein optimistisches, selbstwirksames und integriertes Mindset zu kultivieren.

1.3 Für wen ist dieses Buch gedacht?

Ich hatte beim Schreiben Menschen vor Augen, die *keine Coachinganfänger mehr sind*, sondern schon ein Stück des Weges gegangen sind. Vielleicht haben Sie bereits die eine oder andere Coachinausbildung abgeschlossen,⁹ vielleicht arbeiten Sie schon einen Teil Ihrer Zeit als Coach.¹⁰ Möglicherweise sind Sie aber auch ein an Coaching interessierter HR-Profi, Change-Manager – oder eine Führungskraft, die sich auf dem Laufenden halten möchte. So oder so:

Für dieses Buch habe ich bewusst auf die üblichen Herleitungen und Grundlagen verzichtet – außer, wenn es um die spezifischen Besonderheiten der Anwendung der Positiven Psychologie im Coaching geht. Ich ging beim Schreiben dieses Werks davon aus, dass Sie mit den Coachingbasics bereits vertraut sind – und konzentriere mich ausschließlich auf *Theorien, Frameworks und Werkzeuge aus der Wissenschaft der Positiven Psychologie*, die dabei helfen können, Ihr Wissen, Ihre Fähigkeiten und auch Ihre Haltung als Coach weiterzuentwickeln.¹¹

Falls Sie trotzdem nicht auf eine Definition verzichten mögen, sei an dieser Stelle eine genannt, die ich – unter vielen vorhandenen Definitionen bevorzuge – weil ich sie auf eine gewinnende Art und Weise knackig und trotzdem umfassend finde. Sie stammt aus der Feder von Sonja Radatz (2009, S. 85). Demgemäß ist Coaching ...

»die maßgeschneiderte Problemlösung im *Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation, und Privatleben* oder in einem dieser Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet.«

Insbesondere schätze ich es, dass das Privatleben hier explizit Berücksichtigung findet. Ich hatte zuvor schon über die wechselseitigen Spillover-Effekte zwischen Berufs- und Privatleben gesprochen. Es gibt in der Literatur durchaus Coachingdefinitionen, die die private Sphäre der Klienten ignorieren (ich mutmaße: absichtsvoll).¹² Das ist zum einen theoretisch fragwürdig. Zum anderen zeigt mir meine mittlerweile dreizehn Jahre zählende Erfahrung als praktizierender Coach, dass das Privatleben in fast jedem Coachingprozess (auch) zur Sprache kommt.¹³

1.4 Struktur des Buches

Damit Sie besser verstehen können, was Sie in diesem Buch erwartet, gebe ich Ihnen im Folgenden einen kurzen Überblick über die wichtigsten Inhalte:

- Nach der Einführung beschäftigt sich das Kapitel 2 mit der Entstehung und den wichtigsten Grundgedanken der Positiven Psychologie. Es war mir wichtig, dies in ausreichender Tiefe darzustellen, da die Ausführungen einerseits wichtige *Grundlagen für die weiteren Kapitel des Buches* bilden. Andererseits bemerke ich immer wieder, dass in der Öffentlichkeit *stark vereinfachte, zum Teil auch gänzlich falsche Ideen über die Positive Psychologie* und ihre Wirkweisen sowie Handlungsempfehlungen kursieren. Dem möchte ich gezielt entgegenwirken.
- Kapitel 3 wirft ergänzend die Frage auf, ob bzw. auf welche Weise sich *Positive Psychology Coaching (PPC)* von anderen Coachingschulen abgrenzen lässt.¹⁴
- Kapitel 4 beleuchtet die Entstehung von Positiven Emotionen und ihren spezifischen Nutzen für menschliche Entwicklung, insbesondere vor dem Hintergrund der *Broaden-and-Build-Theorie der Psychologie-Professorin Barbara Fredrickson*. Zudem werden einige *Interventionen vorgestellt, die dazu dienen können, den Level des subjektiven Wohlbefindens von Menschen zu steigern*.
- Das Kapitel 5 widmet sich voll umfänglich der *Stärkenorientierung im Coaching und in der Führung*. Den Schwerpunkt bilden das *VIA-Stärken-Kompendium von Christopher Peterson und Martin Seligman*.
- Das Kapitel 6 behandelt die wichtigsten Ideen rund um *das Konzept der Selbstbestimmtheit im Coaching*. Es stützt sich im Schwerpunkt auf die Selbstbestimmungstheorie von Edward Deci und Richard Ryan.
- Kapitel 7 widmet sich der Sinnwahrnehmung im Beruf. Es stellt wichtige *Treiber des Sinnerlebens vor, und zeigt auf, wie man diese gezielt entwickeln* kann. Einen