

## Executive Summary

Das Ziel der Positiven Psychologie ist es, Menschen zu unterstützen, Erfüllung und Sinn im Leben zu finden, ihre Stärken zu erkennen und einzusetzen, positive Gefühle zu erleben und zu einer positiven Gesellschaft beizutragen. Damit bildet die Positive Psychologie eine ideale Grundlage für Konzepte und Interventionen im Coachingprozess, da beide ein positives und ressourcenorientiertes Menschenbild teilen. Diese Arbeit betrachtet das Zusammenspiel von Coaching und Positiver Psychologie unter Berücksichtigung des PERMA-Modells von Martin Seligman. Um die Begrifflichkeiten zu verstehen und abgrenzen zu können, wird zu Anfang eine Definition der beiden Bestandteile Coaching und Positive Psychologie herausgearbeitet. Das PERMA-Modell dient in dieser Arbeit als Grundlage für die Verknüpfung von Coaching und Positiver Psychologie, weswegen die fünf Elemente Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment näher betrachtet und beschrieben werden. Abschließend werden die Komponenten Coaching und Positive Psychologie als „Positive Coaching“ verknüpft und unter Berücksichtigung des PERMA-Modells geeignete Methoden und Interventionen für diese Art von Coaching zusammengetragen.

## Inhalt

1 Definition Coaching .....	3
2 Was ist Positive Psychologie? .....	3
3 PERMA-Modell .....	4
3.1 P – Positive Emotions (positive Emotionen).....	4
3.2 E- Engagement (sich einbringen können).....	5
3.3 R – Relationships (förderliche Beziehungen) .....	5
3.4 M – Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit) .....	5
3.5 A – Accomplishment (Zielerreichung) .....	6
4 Positive Coaching - Das Zusammenspiel von Positiver Psychologie und Coaching.....	6
4.1 Grundlagen und Definition .....	6
4.2 Methoden des Positive Coaching unter Berücksichtigung des PERMA-Modells .....	7
4.2.1 Positive Emotions .....	7
4.2.2 Engagement.....	9
4.2.3 Relationships .....	9
4.2.4 Meaning und Accomplishment .....	10
Literaturverzeichnis .....	13

## 1 Definition Coaching

Der Begriff Coaching ist eine Ableitung von Coach, zu Englisch Kutscher, der die Pferde unterstützen soll, sicher und schnell das Ziel zu erreichen. Coaching ist ein nicht beschützter Begriff, weswegen eine scharfe Definition schwer möglich ist. Es sind keine allgemeinen und verbindlichen Standards vorgeschrieben, die die Qualität von Coaching sicherstellen. Deshalb ist es für einen verantwortlichen Einsatz von Coaching unerlässlich, sicherzustellen, was genau unter einem Coach oder Coaching verstanden wird und welche Ziele damit verfolgt werden. Eckard König und Gerda Volmer definieren Coaching wie folgt:

*„Coaching ist personenzentrierte Beratung im beruflichen Kontext, mit der Zielsetzung, andere Menschen zu unterstützen, die Situation aus einer neuen Perspektive zu sehen und selbst neue Lösungen zu finden.“*

Wie auch die Definition von König und Volmer gibt es zahlreiche Definitionen, welche alle darin vereint, dass Coaching eine besondere Form der Unterstützung und Beratung anderer Personen darstellt. Dies hat zu Folge, dass eine spezifische Abgrenzung vom Coaching zur Beratung schwer nachzuvollziehen ist. Siegfried Greif hat eine Definition erarbeitet, welche die Kern- und Qualitätsmerkmale des Coachings hervorhebt und dadurch die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten möglich macht:

*„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Reflexion und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung und Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie von psychischer Störungen.“*

*(vgl. S. Greif, 2008)*

## 2 Was ist Positive Psychologie?

Die Positive Psychologie wurde 1998 mit einer Rede von dem amerikanischen Sozialpsychologen Martin Seligman ins Leben gerufen. Darin beharrte er darauf, dass seine Kolleginnen und Kollegen ihre Blickwinkel radikal ändern und von Zukunft an ihr Augenmerk auf das richten sollten, was seelisch gesund hält, anstatt wie bisher lediglich auf die Entstehung und Behandlung von seelischen Krankheiten zu achten. Der Name für diesen Ansatz wurde zur „Positiven Psychologie“, welche sich im Gegensatz zur klassischen

Psychologie mit den positiven Dingen des Lebens und der Forschung zu optimaler menschlicher Leistungsfähigkeit befasst.

So entwickelte sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine Wissenschaft innerhalb des Psychologiesektors, welche ihren Mittelpunkt auf das legt, was Menschen stärkt, ihr Wohlbefinden steigert und das Leben insgesamt lebenswerter macht. Das Ziel der Positiven Psychologie ist es, Menschen zu unterstützen, Erfüllung und Sinn im Leben zu finden, ihre Stärken zu erkennen und einzusetzen, positive Gefühle zu erleben und zu einer positiven Gesellschaft beizutragen. Die Anwendung von Positiver Psychologie fördert das Wohlbefinden und Glückserleben, erweitert die persönlichen Ressourcen und hilft beim Einsatz eigener Stärken. Zusammenfassend trägt die Positive Psychologie zum persönlichen Wachstum und einem gelingenden Leben bei.

### 3 PERMA-Modell

Martin Seligman veröffentlichte im Jahr 2011 sein Buch „Flourish“ (z. dt. aufblühen) und stellte darin seine neue Theorie des Well-Being, das PERMA-Modell, vor. Das Modell systematisiert messbare und beeinflussbare Faktoren, die es als Grundlage braucht, um Menschen aufblühen zu lassen. Die fünf Komponenten werden im Folgenden genauer betrachtet.

#### 3.1 P – Positive Emotions (positive Emotionen)

Das Fühlen positiver Emotionen ist ein wichtiger Bestandteil für das Wohlbefinden von Menschen. Gemeint sind die Gefühle, die uns stärken und als angenehm erlebt werden. Barbara Fredrickson, als eine der führenden Forscherinnen zu diesem Thema, benennt zehn positive Emotionen, die besonders häufig im Alltagsleben der Menschen von Relevanz sind:

○ Freude	○ Dankbarkeit
○ Heiterkeit bzw. Zufriedenheit	○ Interesse
○ Hoffnung	○ Stolz
○ Vergnügen	○ Inspiration
○ Ehrfurcht	○ Liebe

Positive Emotionen erweitern die Wahrnehmung, Denkweise und Kreativität, steigern die Leistung und tragen zum Aufbau dauerhafter persönlicher Ressourcen bei.

### 3.2 E- Engagement (sich einbringen können)

Die Möglichkeit Potenziale zu entfalten und Stärken zu entwickeln und dies in ihr Leben einzubringen ist für Menschen immens wichtig. Dabei ist das sogenannte Flow-Erleben als besonders positiv zu betrachten, da dieses die höchste Form von intrinsischer Motivation ist. Damit es zu einem Flow-Erleben kommt, müssen nach dem Flow-Modell von Mihály Csíkszentmihályi folgende Faktoren erfüllt sein:

- Klare Zielsetzung
- Volle Konzentration auf das Tun
- Gefühl von Kontrolle über Tätigkeit
- Optimales Verhältnis zwischen Anforderungen und Fähigkeiten

„Ziel ist es ein richtiges Maß an Herausforderung und Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langeweile) zu finden.“ (vgl. Ebner, 2019)

### 3.3 R – Relationships (förderliche Beziehungen)

Damit Menschen ihr Potenzial entfalten können, ist die Einbindung in ein gut laufendes Beziehungsgefüge unerlässlich. Vertrauen, gemeinsame Zeit, Ziele, Werte sowie die Bereitschaft Informationen miteinander zu teilen definieren unter anderem eine förderliche Beziehung. Unabhängig davon zu welcher Art von Beziehung, ob Freundschaften, Lebensbeziehungen, Arbeitsgruppen oder Familie, eine Verbundenheit besteht. Diese ist dazu nötig, damit Menschen, die beste Version von sich selbst werden können.

### 3.4 M – Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit)

Das Bedürfnis Teil von etwas Bedeutungsvollen und Größerem als man selbst zu sein, gibt den Menschen Sinn sich zu engagieren, woraus das Erleben tiefer Erfüllung resultiert. Auch wenn sich die Sinnhaftigkeit von Generation zu Generation im Detail unterscheidet, so identifizierte Brent Rosso vier verschiedene Zugänge, durch die Menschen ihr Tun als sinnvoll erleben. Ursachen für erlebte Sinnhaftigkeit:

Ursache	Beispiele
Die Person selbst	<ul style="list-style-type: none"><li>- Individuelle Werte</li><li>- Intrinsische Motivation</li></ul>
Andere Personen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liebesbeziehungen</li><li>- Freundschaften</li></ul>

	- Arbeitskollegen usw.
Arbeitskontext	- Mission des Unternehmens
Spiritualität	- Religion

### 3.5 A – Accomplishment (Zielerreichung)

Die Erfahrung aus eigener Kraft und persönlichen Einsatz ein Ziel zu erreichen, gibt den Menschen die Versicherung einer Situation nicht hilflos ausgeliefert zu sein, sondern dass sie einen Einfluss darauf haben, wie ihr Leben und Umfeld gestaltet wird. Die Attributierung, also die Ursachenzuschreibung für eine Situation ist maßgeblich an das ausführende Verhalten gekoppelt. Wird die Ursache für eine Situation internen, also sich selbst zugeschrieben, führt dies dazu, dass Menschen sich mehr engagieren. Umgekehrt führt die Annahme, dass externe Ursachen ausschlaggebend sind dazu, dass weniger angestregtes Verhalten gezeigt wird. Je nachdem, für welche Ursachenzuschreibung man sich entscheidet, kommt es zur anschließenden Erklärung für gegenwärtige Situationen, welche nachträglich die Erwartungen an die Zukunft beeinflusst (vgl. Abb 1.).

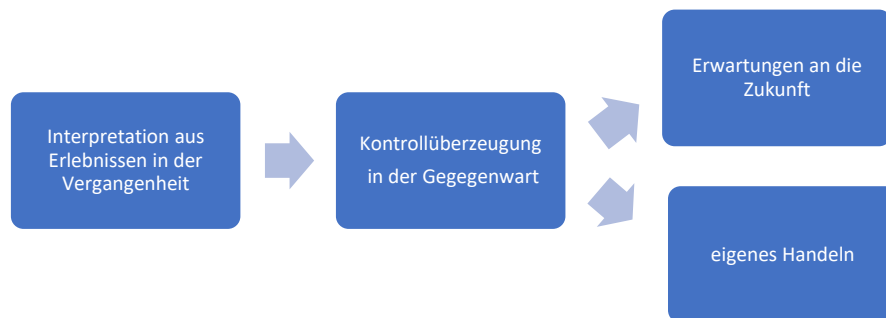


Abbildung 1: vgl. Ebner, 2019

## 4 Positive Coaching - Das Zusammenspiel von Positiver Psychologie und Coaching

### 4.1 Grundlagen und Definition

Wie im Kapitel 2 bereits erläutert, ist die Positive Psychologie eine Wissenschaft, die sich mit Dingen des Lebens beschäftigt, die gut laufen und sich anhand wissenschaftlicher Grundlagen damit befasst, was uns stärkt und woran wir wachsen. Damit bildet die Positive Psychologie eine ideale Grundlage für Konzepte und Interventionen im Coachingprozess, da beide ein positives und ressourcenorientiertes Menschenbild teilen. Eine theoretische Fundierung erhält das Positive Coaching durch diverse positive psychologische Theorien, wie

dem PERMA-Modell von Seligman, was im vorherigen Kapitel ausführlich erörtert wurde. Positive Coaching bedeutet Menschen nicht nur bei dem Prozess der Lösungsfindung zu unterstützen, sondern sie auch auf den Weg zur Lösung näher an ihre Potenziale und Stärken zu führen und sie somit über sich hinaus wachsen zu lassen. Judith Mangelsdorf definiert das Positive Coaching wie folgt:

*“Positive Coaching ist ein wissenschaftsbasiertes, klientenzentriertes und stärkenfokussiertes Verfahren, welches Theorien und Methoden der Positiven Psychologie zur Anwendung bringt und zum Ziel hat, persönliches Wachstum zu befördern über den Prozess und der Problemlösung hinaus.” (vgl. Mangelsdorf, 2020)*

## 4.2 Methoden des Positive Coaching unter Berücksichtigung des PERMA-Modells

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den Methoden im Positive Coaching unter Berücksichtigung des zuvor vorgestellten PERMA-Modells. Es gilt herauszufinden, ob jedem Bestandteil konkrete Methoden zugeordnet werden können oder es Schnittstellen gibt, die dem Positive Coaching nützlich sein könnten.

### 4.2.1 Positive Emotions

Positive Emotionen können als Grundlage des gesamten positiven Coachingprozesses verstanden werden. Insbesondere in der Phase des Kennenlernens werden die Weichen für ein wachstumsorientiertes Coaching gelegt. Ab der ersten Begegnung mit dem Coachee sollte das Ziel sein, positive Emotionen auszulösen und diese aktiv in den Coachingsprozess einzubinden, insbesondere dann, wenn der Coachee belastet zum Coaching erscheint. Dies trägt zu einem schnelleren Beziehungsaufbau bei und unterstützt den Coachee, durch das Stille abspielen von positiven Emotionen, die Problemtrance hinter sich zu lassen und sich für neue Denkmuster und Perspektiven zu öffnen. Zudem wirken positive Emotionen negativen Emotionen entgegen und unterstützen nachhaltige Verhaltensänderungen.

#### Methode: Priming positive Emotions

Bei dieser Methode werden positive Emotionen aktiv in die Prozessgestaltung mit aufgenommen. Dabei sollten konkrete Situationen und Themen, welche der Coachee schildert, durch gezieltes Nachfragen und Paraphrasieren genutzt werden, um positive Emotionen zu unterstützen. Folgende Möglichkeiten sind:

Humor	Nutzen von Humorvollen Äußerungen und paradoxen Interventionen, um Spannungen zu lösen
Werteorientierung	Herausarbeitung persönlicher Werte z.B. „Ich höre raus, dass Sie einen wertschätzenden Umgang mit Ihren Mitmenschen pflegen, weswegen Ihre diese Sie gerne um Rat fragen“
Strength Spotting	Ansprechen beobachteter Stärken z.B. „Ich sehe, dass Sie kreativ sind, sodass Ihnen immer neue Lösungen einfallen“
Stärkennutzung	Identifizierte Stärken in Prozess einbringen z.B. „Wenn ich Ihre Kreativität fragen würde, was Sie in dieser Situation tun würde, was würde sie sagen?“
Ressourcenfokus	Benannte Ressourcen aktiv ansprechen und Verstärken z.B. „Es scheint, dass Ihr Partner eine große Stütze für Sie ist. Wie ist es, wenn sie nach einem anstrengenden Tag bei ihm ankommen?“
Lösungsorientierung	Bestärken von Lösungsansätzen, anstatt tiefer ins Problem einzutauchen
Lachen	Wenn die Situation passt und Sie selbst fröhlich sind, zeigen Sie dies dem Coachee. Positive Emotionen stecken an.
Sinn	Fragen, die den Kohärenz- oder Lebenssinn stärken z.B. „Aus heutige Sicht, wofür war es gut?“ „Wie können Sie diese Erfahrung heute für sich nutzen?“

(vgl. Mangelsdorf, 2020)



#### 4.2.2 Engagement

Das Kernstück des Positive Coaching ist die Positive Diagnostik. Der Fokus liegt dabei auf der Identifikation der Stärken des Coachees, diese passend zu benennen und für den Coachingsprozess nutzbar zu machen. Dies bildet die Grundlage, um gesetzte Ziele zu erreichen und langfristige Ressourcen zu erschließen.

##### Methode: Strength Spotting

Den eigenen Stärken gegenüber sind die Menschen oft blind, da diese als selbstverständlich erscheinen. Um Stärken des Coachee herauszufinden und präzise zu benennen sind die Methoden von Fragebögen und Fragetechniken nutzbar. Diverse empirisch validierte Fragebogenverfahren sind online verfügbar und können dem Coachee vor oder zwischen einer Sitzung zugespielt werden. Eine kostenfreie Alternative ist der Values in Action Inventory of Strengths (zu finden unter [www.gluecksforscher.de](http://www.gluecksforscher.de) oder [www.CharacterStrengths.org](http://www.CharacterStrengths.org)). Nicht immer ist es möglich oder sinnvoll Stärkefragebögen einzusetzen. Die andere Alternative sind Fragetechniken zur Erschließung von Stärken. Drei Schlüsselfragen, die einfach in den Coachingprozess eingebracht werden können sind laut Robert Biswas-Diener:

- Worauf in Ihrer Vergangenheit sind Sie stolz?
- Was in Ihrer Gegenwart gibt Ihnen am meisten Kraft und Energie?
- Worauf in Ihrer Zukunft freuen Sie sich?

(vgl. Mangelsdorf, 2020)

Die Fragen können hinsichtlich des aktuellen Anliegens und momentaner Situation konkretisiert und angepasst werden. Ziel der positiven Diagnostik ist es, einen guten Überblick zu bekommen, welche Charakterstärken der Coachee mitbringt und diese zu benennen.

#### 4.2.3 Relationships

Um förderliche Beziehungen aufzubauen sind unter anderem Faktoren wie Vertrauen, gemeinsame Zeit, Ziele, Werte sowie die Bereitschaft Informationen miteinander zu teilen von Bedeutung. Im Positive Coaching sollten diese in erster Linie sichtbar gemacht werden, um die vorhandenen Ressourcen für das Anliegen des Coachees zu nutzen. Beim Priming Positive Emotions (vgl. Kapitel 4.2.1) wurde dies bereits beim Punkt Ressourcenfokus verbildlicht. Abgesehen von den Ressourcen, die uns derzeit schon anhand von

funktionierenden Beziehungen zur Verfügung stehen, wäre es eine Möglichkeit, weniger starke Beziehungen zu fördern und Verständnis für das Gegenüber zu schaffen. Dazu könnten zum einen Zirkuläre Fragen eingesetzt werden, um Prozesse in Beziehungssystemen aufzudecken und durch gezielten Fokus auf unterschiedliche Beobachterpositionen einen Perspektivwechsel beim Coachee herbeizuführen.

Das Riemann- Thomann-Modell, sowie das Werte- und Entwicklungsquadrat können ebenfalls dabei behilflich sein, Konflikte im Coachingsprozess durch Perspektivwechsel aufzulösen und den Gegenüber besser zu verstehen. So besteht die Möglichkeit den Coachee zu unterstützen, förderliche Beziehungen zu stärken, was sich wiederum positiv auf sein Potenzial und sein Wohlbefinden auswirkt.

#### 4.2.4 Meaning und Accomplishment

Die Sinnhaftigkeit und die Zielerreichung sind im Positive Coaching stark miteinander verflochten und daher zusammen zu betrachten. Im Vergleich zu einem „normalen“ Coachingprozess wird im Positive Coaching das angestrebte Ziel aktiv unter Berücksichtigung des Lebenssinns weitergedacht. Das bedeutet, dass die Zielbeschreibung einer Coachingssitzung als wichtiger zu erreichender Meilenstein eines langen Lebensweges in Richtung Lebenssinn zu betrachten ist und ein wichtiger Hinweis sein kann, worin der eigene Lebenssinn besteht. Die Betrachtung des derzeitigen Ziels als lediglich kleiner Teil des großen Ganzen, schafft Inspiration und Wachstum, erhöht die Motivation und lässt das momentane Ziel erreichbarer erscheinen. Im Coachingsprozess sollte deshalb darauf geachtet werden, dass die erarbeiteten Lösungsansätze immer im Einklang mit dem Lebenssinn des Coachee stehen und die entwickelten Handlungsschritte dazu geeignet sind, den eigentlichen Sinn zu realisieren.

#### Methode: Everestziele

Everestziele müssen folgende fünf Kriterien erfüllen:

- Positive Abweichung: Das Ziel ist inspirierend und geht weit über bisherige Überlegungen hinaus
- Eigenwert: Das Ziel muss in sich selbst wertvoll sein und wird nicht verfolgt, um etwas anderes zu erreichen
- Potenzialverwirklichung: Das Ziel zu erreichen beinhaltet die eigenen Stärken und Potenziale auszuschöpfen

- Energetisierung: Das Ziel ist motivierend und macht Freude
- Beitrag: Das Ziel ist Teil von etwas Größerem

Die Erarbeitung eines Everestziels auf Basis eines aktuellen Ziels des Coachee verläuft in drei Schritten:

1. Anhand des aktuellen Anliegens wird ein Ziel mit einer positiven Formulierung ausgearbeitet.
2. Durch gezielte Fragen wird eine Perspektiverweiterung des Coachee gefordert, die das derzeitige Ziel nur als kleiner Teil von etwas Großen beschreibt.
3. Die herausgearbeiteten Everestziele werden auf Erfüllung der oben beschriebenen Kriterien überprüfen.

#### Methode: Sinnorientierte Skalenarbeit

Diese Methodik bringt im laufenden Coachingprozess die klassische Skalenarbeit mit den Everestzielen zusammen. Es werden also nicht nur die Schritte des angestrebten Ziels betrachtet, sondern auch das große Ganze ins Visier genommen. Bei der sinnorientierten Skalenarbeit werden dem Coachee vier Moderationskarten mit den Aufschriften -10, 0, +10, und dem Everestziel ausgeteilt. Der Coachee soll nun die Karten im Raum verteilen, wie es ihm beliebt. Daraufhin wird er darum gebeten sich auf jede einzelne Karte zu stellen und zu beschreiben, wie er sich den jeweiligen Zustand vorstellt. Nun soll der Coachee auf der vorgegebenen Skala zwischen -10 und 10 einen Punkt auswählen, an dem er sich zum jetzigen Zeitpunkt befindet. Dieser Punkt bietet die Grundlage für den weiteren Prozess der sinnorientierten Skalenarbeit, um sich von dort aus mit den drei folgenden Fragen nach oben zu arbeiten:

- Was können Sie tun, um auf der Skala einen Schritt weiter in Richtung +10 zu kommen?
- Wenn Sie das getan haben, wo auf der Skala sind Sie dann? Bitte gehen Sie zu diesem neuen Punkt.
- Wie ist es dort, wo stehen Sie jetzt?  
(vgl. Mangelsdorf, 2020)

Eine Wiederholung der Fragen folgt so lange, bis der Coachee an einen für sich zufriedenstellenden Punkt angelangt ist. Dies kann die +10 sein, muss aber nicht. Zum Abschluss werden die einzelnen Schritte nochmals besprochen und in Maßnahmen für das derzeitige Anliegen angepasst. Dazu ist es von Vorteil die Stärken des Coachee einzubinden und zu erarbeiten, inwiefern er diese zielbringend einbringen kann. Abschließend sollte eine Reflektion erfolgen, ob das aktuelle Anliegen und die erarbeiteten Maßnahmen den Coachee zudem weiter in Richtung Everestziel gebracht haben.

## Literaturverzeichnis

Berning-Schäfer, E. (2014). Orientierung im Coaching. Richard Boorberg Verlag

Blickhan, D. (2018). Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann Verlag GmbH

Blickhan, D. (2021). Positive Psychologie und Coaching: Von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung. Junfermann Verlag GmbH

Ebner, M. (2019). Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Feld, A. (2018). Das Coaching der Positiven Psychologie – Evaluation eines Coachings mit positiv-psychologischen Interventionen zur Steigerung des Wohlbefindens, Aufblühens und der Dankbarkeit. Abgerufen am 01.10.2022 von <https://eplus.uni-salzburg.at/obvusbhs/content/titleinfo/5028723/full.pdf>

Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Hogrefe Verlag

König, E. und Volmer, G. (2008). Systemisches Coaching Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer (3. Aufl.). Beltz Verlag

Lermer, E. (2019). Positive Psychologie. Ernst Reinhardt Verlag

Mangelsdorf, J. (2020). Positive Psychologie im Coaching. Positive Coaching für Coaches, Berater und Therapeuten. Springer Verlag

Wisseemann, M. (2006). Wirksames Coaching. Hans Huber Verlag